

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ
ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2812-ПУА2дн
Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління
(назва освітньої програми)
та адміністрування
М.С. Бойко
(ініціали та прізвище)

Керівник: Ажажа М.А., професор кафедри управління
та адміністрування, доктор наук з державного
управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Нікітенко В.О., професор кафедри
менеджменту організацій та управління проектами,
доктор філософських наук
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування**

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д. філос. н.,
проф. Воронкова В.Г. _____

«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Бойка Миколи Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад

керівник роботи Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» 09.2023 року № 636-С

2. Строк подання студентом роботи 15 березня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел щодо зарубіжного досвіду удосконалення управління комунальним майном. 4. Стан державного бюджету та бюджету Запорізької міської територіальної громади. 5. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління комунальною власністю Запорізької міської громади

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади управління комунальною власністю територіальної громади. 2. Аналітико-дослідницькі засади управління комунальною власністю Запорізької міської громади

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Виконання державного бюджету України за січень 2021 року - листопад 2023 року. Структура Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради. Структура Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради з урахуванням аналітичного відділу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.12.23	
Розділ 2	Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.02.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади управління комунальною власністю територіальної громади	02.10.23	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат управління комунальною власністю територіальної громади	21.10.23	
3	Зробити аналіз літературних джерел з зарубіжного досвіду управління комунальною власністю	15.11.23	
4	Виявити діагностику проблем управління комунальною власністю територіальної громади	30.11.23	
5	Дослідити напрями удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади	17.12.23	
6	Запропонувати інструменти удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади	15.01.24	
7	Обґрунтувати необхідність реорганізації Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради	30.01.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади	15.02.24	

Студент

_____ (підпис)

М.С. Бойко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

_____ (підпис)

М.А. Ажажа
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

О.М. Венгер
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Бойко М.С. Удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник М.А. Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління комунальною власністю територіальної громади. Розглянуто аналітико-дослідницькі засади управління комунальною власністю Запорізької міської ради. Запропоновано реорганізацію Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку Запорізької міської ради.

Ключові слова: АНАЛІТИЧНИЙ ВІДДІЛ, РЕОРГАНІЗАЦІЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, КОМУНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА.

ABSTRACT

Boiko M. Improving the management of communal property of the territorial community.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor M. Azhazha. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

The qualification paper examines the theoretical and methodological principles of managing communal property of the territorial community. Analytical and research principles of management of communal property of Zaporizhzhya City Council are considered. Reorganization of the Department for Effective Work and Development of Zaporizhzhya City Council is proposed.

Keywords: ANALYTICAL DEPARTMENT, REORGANIZATION, LOCAL GOVERNMENT BODIES, MANAGEMENT, UTILITY ENTERPRISES.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	13
1.1. Історія дослідження управління комунальною власністю в місцевих органах виконавчої влади України	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління комунальною власністю територіальної громади	23
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ	44
2.1. Стан державного бюджету та бюджету Запорізької міської територіальної громади	44
2.2. Організаційно-управлінська структура управління комунальною власністю	52
2.3. Сучасний стан удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади в місцевих органах виконавчої влади України (на прикладі діяльності департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради)	61
2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління комунальною власністю Запорізької міської громади	73
Висновки до другого розділу	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Управління комунальним майном територіальних громад в Україні є складним та досить важливим завданням. На сьогодні існує низка недоліків та викликів, які перешкоджають ефективному функціонуванню структур управління комунальною власністю. Відсутність чіткого механізму та процедури забезпечення прозорості в управлінні комунальним майном створює корупційні ризики та умови для неефективного використання ресурсів громади. Громадяни не мають доступу до інформації про стан та використання комунального майна, що ускладнює контроль громадськістю. Недостатня узгодженість співпраці та координації між різними органами влади та організаціями, відповідальними за управління комунальним майном громади, часто несе в собі дублювання функцій, зростання бюрократії та нездатності максимально ефективно реагувати на проблеми і потреби громадян. Відсутність механізмів активного залучення та участі громади щодо управління комунальним майном, призводить до усунення самих громад від прийняття рішень, які мають безпосередній вплив на їхню життєдіяльність. Це обмежує можливості громад впливати на прийняття рішень виконавчими органами влади і реалізацію ними відповідних проєктів. Тому актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу передового європейського досвіду та пошуку шляхів його впровадження у державну систему управління територіальних громад.

З початком повномасштабного вторгнення армії російської федерації в Україну, було введено в дію Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» (далі – Указ №64/2022), яким було введено воєнний стан в країні із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року строком на 30 діб, наступними Указами Президента строк дії якого було неодноразово продовжено. Згідно пункту восьмого Указу №64/2022: «Цей Указ набирає чинності одночасно з набранням чинності Законом України

"Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні» [50].

Правовий режим воєнного стану передбачає надання органам державної влади та органам місцевого самоврядування повноважень щодо забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності країни, її територіальній цілісності, та згідно підпункту 10 пункту 2 статті 15 вищезазначеного Закону: «військові адміністрації населених пунктів на відповідній території здійснюють повноваження із: [...] управління об'єктами житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації, необхідного рівня та якості послуг населенню» [19].

В умовах воєнних дій, пов'язаних із щоденним нанесенням ракетних та авіаційних ударів, зокрема, по цивільних об'єктах та інфраструктурі країни, та цілеспрямованим руйнуванням об'єктів енергетичного комплексу, комунальні служби, насамперед, зобов'язані продемонструвати підвищений рівень надійної та стабільної роботи, забезпечити нормальні умови для життєдіяльності мешканців кожної з територіальних громад держави.

Руйнування житлових будинків та об'єктів інфраструктури змушує максимально активізувати зусилля комунальних служб для ліквідації наслідків руйнувань, максимально швидко здійснювати оперативно-рятувальні роботи, проводити роботи з відновлення зруйнованих об'єктів та організації укриттів, контролювати якість питної води, підтримувати транспортні мережі, щодо можливої евакуації мешканців у разі потреби, необхідність забезпечення зв'язку та розповсюдження важливої інформації під час кризових ситуацій та інше. Разом з цим забезпечувати основні потреби населення щодо підготовки інженерних мереж та об'єктів теплогенерації до опалювального сезону, забезпечення безперебійної подачі електричної енергії та газопостачання; водопостачання та водовідведення;

своєчасний вивіз сміття, забезпечення благоустрою територіальних громад та інше.

Усі служби комунального господарства без винятку працюють у надскладних умовах, зумовлених нестачею працівників, вимогами воєнного часу, ризиком постійних обстрілів, проте будь-який збій чи недопрацювання, особливо у прифронтових регіонах, може мати фатальні наслідки у забезпеченні підтримки територіальної та національної безпеки. Всі ці аспекти зумовлюють актуальність удосконалення управління комунальним господарством територіальних громад.

У воєнний період комунальні підприємства мають велику відповідальність за забезпечення нормального функціонування суспільства і збереження життя та безпеки громадян. Їхні послуги стають ще більш критичними для забезпечення базових потреб і виживання людей під час воєнного конфлікту, так і нормального життя в мирний час.

Дослідження удосконалення управління комунальною власністю маловивчене, але цьому питанню присвячено праці таких науковців: Воронкова В.Г., Пінчук С., Шкільняк М.М., Толкованова В.В., Журавль Т.В., Коханій М.С., Мельник О.Г., Сімакова С.І., Скляренко І.В., Гуськова І.Б., Дрогобецький І., Бурик З.М. та інших.

Предметом дослідження є відносини у сфері управління комунальною власністю, що здійснюються органами місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є система управління комунальним майном територіальних громад, зокрема, реорганізація виконавчого органу влади.

Метою роботи є пошук напрямів вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в галузі управління комунальною власністю, оцінка ролі комунальної власності та її вплив на життєдіяльність та розвиток територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- провести реорганізацію Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств;

- проаналізувати досвід європейських держав у побудові передових та ефективних систем управління комунальним майном;
- визначити недоліки та проблеми управління комунальним майном територіальними громадами в Україні;
- розробити пропозиції щодо реалізації управлінських механізмів для забезпечення максимальної ефективності управління комунальними підприємствами територіальних громад, який буде враховувати інтереси громадськості.

Україна активно впроваджує реформу децентралізації. В ході її реалізації крок за кроком закладаються основи для рівномірного розвитку регіонів, а відтак і успіху держави. Одним з найважливішим завданням у найближчий час є формування спроможної громади шляхом підвищення ефективності управління комунальним майном і ресурсами громади та забезпечення прозорого управління фінансами на рівні територіальної громади, яке відповідає світовим стандартам. Основним стратегічним завданням удосконалення системи державного управління та регіональної організації влади є досягнення ефективного місцевого самоврядування, створення комфортного середовища для життєдіяльності населення, надання якісних та доступних публічних послуг. Досягнення цих цілей неможливе без відповідного рівня економічного розвитку кожного регіону, фінансового забезпечення та достатніх ресурсів для наповнення місцевих бюджетів. Фінансова складова є однією з найважливіших, від якої значною мірою визначається успішність функціонування органів місцевого самоврядування.

Наявність у територіальних громад економічно активних суб'єктів підприємництва, достатньої кількості кваліфікованої робочої сили, розвиненої промислової та соціальної інфраструктури є основою для їхнього розвитку.

Слід зазначити, що в наслідок реформування органи місцевого самоврядування все більше зацікавлені у збільшенні надходжень до місцевого бюджету, створення резервів його наповнення та підвищенні

ефективності адміністрування податків та зборів. Місцеві громади показали високі темпи росту власних доходів. Що стосується використання коштів, то увага була зосереджена на необхідності формування оптимальної структури бюджетних видатків, створенні ефективного та ненадмірного за чисельністю управлінського апарату, виконанні аналізу витрачання коштів бюджету на постійній основі та попередженні будь-яких випадків нераціонального або неефективного їх витрачання.

Наявність достатнього фінансового ресурсу у місцевих бюджетах створює умови, які дозволяють громадам надавати більш якісніших та різноманітних послуг мешканцям, можливості для реалізації соціальних та інфраструктурних проектів, залучати інвестиційні кошти, створювати умови для розвитку підприємницької діяльності, розробляти та впроваджувати програми місцевого розвитку та фінансувати заходи, які всебічно покращують умови життя мешканців громади.

Умовою реалізації цих пріоритетів є максимізація корисного ефекту від використання ресурсів та коштів місцевих бюджетів, що є можливим із запровадженням нових стандартів відкритості, прозорості та підзвітності комунальних підприємств та впровадження механізмів для забезпечення максимальної ефективності управління комунальної власності територіальних громад.

Також для реалізації цих пріоритетів важливу роль має аналітична діяльність при прийнятті рішень. Обсяг сучасного інформаційного простору безупинно зростає, швидкі темпи і наповнюваність не дозволяють користувачам проводити дослідження швидко та ефективно. Діяльність цих служб включає в себе відбір, обробку та аналіз інформації за тематичними напрямками і розробку на цій основі узагальнених аналітичних досліджень. Для підготовки та прийняття результативних управлінських рішень потрібна своєчасна та вичерпна, як зовнішня так і внутрішня інформація, щодо умов діяльності об'єкту управління. Адже від варіативності цих умов буде залежати зміст конкретного управлінського рішення. У цих умовах

поступово зростає роль аналітичної діяльності, як центрів централізації, обробки та підготовки ключових інформаційних потоків для використання в управлінні. Тому актуальність діяльності аналітичних служб наразі зростає.

Ми вважаємо, що саме впровадження аналітичної діяльності в процес прийняття рішень підвищить результативність, корисність та ефективність в управлінні комунальною власністю територіальних громад, що дозволить створити умови для вищезазначених пріоритетних напрямків розвитку громад країни в цілому.

Наукова новизна полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад, а саме у впровадженні аналітичної діяльності в порядок прийняття управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для процесів удосконалення управління комунальних підприємств територіальних громад, зокрема у реорганізації Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради.

Матеріали роботи входять до Збірнику наукових праць «Humanities Studies» під головуванням Воронкової В.Г. у випуску №17 (94) 2023 року, також схвалюються на третій всеукраїнській науково-практичній конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1 Історія дослідження управління комунальною власністю в місцевих органах виконавчої влади України

Проголошення незалежності України 24 серпня 1991 року стало поштовхом розбудови місцевого самоврядування, яке є одним з складових демократичного суспільства. Особливу роль має утвердження правової основи власності територіальних громад, зокрема інституту права комунальної власності. Становлення місцевого самоврядування, основною складовою якого є комунальна власність, є не кроком назад, а кроком вперед, до побудови відповідної системи управління, яка в межах Конституції та законів України, здатна виконувати завдання та функції при вирішенні проблем місцевого значення.

У багатьох зарубіжних країнах комунальна власність також називається муніципальною власністю. Ця форма власності вважається різновидом публічної або громадської власності.

Своєрідний правовий статус мала муніципальна власність у часи царської Росії та Союзі Радянських Соціалістичних Республік (далі – СРСР) у період нової економічної політики. У Радянському Союзі ця форма власності вважалася різновидом державної власності. Державна, в свою чергу, поділялася на державну (або націоналізовану) та муніципалізовану. Наприкінці двадцятих років так званий поділ було скасовано. Всеукраїнський центральний виконавчий комітет та Рада народних комісарів Української Радянської Соціалістичної Республіки (далі – УРСР) видали постанову у жовтні 1926 року, згідно якої все майно отримало статус державного або

націоналізованого. До 1990 року ні в Радянському Союзі, ні в Україні не було законодавчо передбачено статусу муніципальної власності. Лише у 1990 році з утвердженням органу місцевого самоврядування запроваджено комунальну форму власності.

Концепція комунальної власності в українському законодавстві бере свій початок із Закону «Про місцеві ради народних депутатів УРСР та місцеве самоврядування», прийнятого в грудні 1990 року. Закон визначає, що комунальна власність є основою місцевого самоврядування та управління якою здійснюється відповідними місцевими радами народних депутатів та уповноваженими ними іншими органами місцевого самоврядування від імені жителів адміністративно-територіальної одиниці. До комунальної власності належало майно безоплатно передане від СРСР, УСРС або інших суб'єктів, також майно, придбане місцевими радами за рахунок їхніх коштів.

Судячи з правового статусу комунальної власності науковці виокремлюють два етапи її формування (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Етапи формування комунальної власності в Україні

Перший етап	Після прийняття Закону УРСР «Про власність» (період з 1991 року – по 1996 рік.)
Другий етап	З моменту прийняття Конституції України - по теперішній час.

Перший етап – початок фактичного формування комунальної власності, який визначається у наступному:

- створення правових, політичних та економічних передумов формування комунальної власності;
- розроблення низки організаційно-нормативних, методичних та фінансових підходів для формування комунальної власності;
- затвердження переліку державного майна, що підлягає передачі у власність адміністративно-територіальних одиниць, визначення порядку цієї передачі;

- передано у комунальну власність майно, яке перебувало у віданні міністерств та інших відомств, до повноважень яких належить управління державним майном;

- законодавчо закріплено джерела формування і поповнення комунального майна.

Основними джерелами формування комунального майна визнано перерозподіл державного майна, тобто передача об'єктів у власність адміністративно-територіальних одиниць та юридичне оформлення права власності на майно, що раніше перебувало у власності відповідних рад народних депутатів, тобто було створене або придбане за кошти відповідних рад. За пропозицією ради, поповнення комунальної власності відбувалось продажом або безоплатною передачею у власність органів місцевого самоврядування підприємств, організацій або структурних підрозділів та інших об'єктів, що перебувають у власності інших суб'єктів права власності і мають вагомий вплив на соціально-економічний розвиток відповідної території.

Закон УСРС «Про власність», прийнятий у лютому 1991 року визнав правовий режим комунального майна. Згідно зі статтею вищезазначеного закону, комунальна власність як власність адміністративно-територіальної одиниці, а також загальнодержавна (республіканська) власність відносяться до державної [55, с. 20-21].

На той час комунальної власності як самостійної форми власності не існувало. Незважаючи на те, що місцеві ради народних депутатів визнавались органами місцевого та регіонального самоврядування, але все майно і кошти, все ж таки, належали до державної власності, а місцеві ради виконували лише управління. Радам, в межах адміністративно-територіальної одиниці, для забезпечення діяльності було передано: місцеві бюджети, державний житловий фонд, інститути житлово-комунального господарства; майно підприємств, закладів освіти, торгівлі та охорони здоров'я; системи зв'язку та інформації; транспорт та системи енергетики, а також інші блага,

необхідні для забезпечення економічного та соціального розвитку відповідних територій [34, с. 12].

Згідно постанови Кабінету Міністрів України №311 «Про розмежування державного майна України між загальнодержавною (республіканською) власністю і власністю адміністративно-територіальних одиниць (комунальною власністю)», прийнятій у листопаді 1991 року, а згодом із прийняттям ще кілька подібних за змістом постанов, фактично почало впроваджуватись право комунальної власності.

Ці постанови визначили правові засади формування та набуття права комунальної власності і дійсну економічну базу для вирішення соціально-економічних цілей розвитку комунального майна. Цими постановами визначено перелік державного майна країни, яке було передано до комунальної власності, та порядок розмежування майна між областями, містами Київ та Севастопіль, районами, містами обласного підпорядкування та інших адміністративно-територіальних одиниць, та організація передачі майна, що належало міністерствам, відомствам або іншим органам, до компетенцій яких належить управління державним майном, а також між самими адміністративно-територіальними одиницями.

Передача майна до комунальної власності здійснювалась міністерствами, відомствами та органами, до компетенцій яких належить управління державним майном. Встановлювався порядок передачі майна по вертикалі місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів.

Розподіл майна між власністю областей, містами Київ та Севастопіль, власністю районів у містах, сіл, селищ здійснювався відповідними міськими та районними виконавчими комітетами.

Майно передавалось до комунальної власності безоплатно. Було визначено право комунальної власності всіх складових системи адміністративно-територіального устрою (від обласної до селищної).

Прийняття Конституції України 28 червня 1996 року стало початком другого етапу розвитку правового регулювання комунального майна, який

ознаменувався правовим відокремленням комунальної від державної власності, де вперше комунальну запроваджено як самостійну форму власності, відокремлену від державної [55, с. 22-23].

Стаття 41 Конституції України містить положення щодо трьох форм права власності у державі – приватна, комунальна та державна [34, с. 14].

Стаття 140 Конституції визначає: «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та Законів України» [24].

Стаття 142 Конституції зазначає: «матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад» [24].

Стаття 143 Конституції визначає: «Територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності» [24].

Тому, відповідно до Конституції, суб'єкт права комунальної власності – це територіальна громада, а від її імені є представницьким органом місцевого самоврядування.

Комунальна власність поряд з приватною та державною є самостійною та рівноправною формою власності. За економічним характером комунальна є формою колективної власності, тому що відображає відносини присвоєння мешканцями адміністративно-територіальних одиниць грошей, благ та майна відповідної власності, які ставляться до них як до своїх. Територіальні громади мають статус територіального колективу громадян та є колективними власниками коштів, благ і майна комунальної власності.

Відповідно до положень Конституції Закон України «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування» на той час не відповідав відповідним вимогам, та йому на заміну у травні 1997 році був прийнятий Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Новий закон разом з Конституцією визначає економічні і фінансові основи місцевого самоврядування, об'єкти і суб'єкти комунальної власності та інше [19, с. 23].

Згідно перехідних і прикінцевих положень закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», кошти та майно, яке до прийняття Конституції країни, у правовому порядку передано державою до комунальної власності адміністративно-територіальних одиниць і отримане ними на законних підставах є комунальним майном відповідних територіальних громад сіл, селищ та міст.

Майно, яке було передано до комунальної власності в областях та районах, також отримане на інших законних підставах, є спільним майном територіальних громад сіл, селищ та міст, підпорядкованих районним і обласним радам або уповноваженими ними органами. Тобто, все те державне майно, яке було розподілене між адміністративно-територіальними одиницями, згідно Постанови Кабінету Міністрів України №311 від листопада 1991 року, перейшло у комунальну власність та територіальні громади були наділені повноцінним правом володіти, користуватися і розпоряджатися цією власністю на власний розсуд та в своїх інтересах. Саме це визначено статтею 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [34, с. 15].

Пункт 3 статті 16 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає: «матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти

їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад» [18].

У цій частині закону представлено інтегрований підхід до визначення економічної та фінансової основи місцевого самоврядування, який повинен поєднувати місцевий та загальнодержавний інтерес, включаючи державну підтримку місцевого самоврядування для більш ефективного управління територією та задоволення потреб громадян. При цьому держава зберігає за собою установчі (законодавчі), контролюючі та регулюючі функції, а місцеве самоврядування має можливість в межах Конституції і законів України, під контролем держави і під власну відповідальність саме вирішувати питання, пов'язані з формуванням і розпорядженням комунальною власністю, місцевими бюджетами тощо [55, с. 24].

Стаття 17 вищевказаного Закону визначає: «відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, будуються на засадах їх підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності органам місцевого самоврядування» [18].

Майно, що належить до комунальної власності та закріплене за відповідним комунальним підприємством, належить цій установі на праві повного господарського відання. Підприємство має право володіти, користуватися і розпоряджатися цим майном, вживаючи будь-яких дій, які не суперечать діючому законодавству та цілям статуту підприємства.

Однак Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює обмеження на вільне розпорядження майном, закріпленим за підприємствами на праві господарського відання, наприклад підприємства не мають права відчужувати своє майно за власним рішенням, оскільки вони не є власниками цього майна. Власником комунального майна є відповідна територіальна громада, а права суб'єкта права комунальної власності здійснює відповідна рада в інтересах і від імені територіальної громади [55, с. 24-25].

Контроль за використання прибутку підприємства, згідно з Господарським кодексом України, статутом підприємства та чинним законодавством, не означає втручання в його самостійність у вирішенні питань прибутку та доцільності його витрачання. У цьому випадку контроль виконавчим органом означає перевірку того, чи використовується прибуток відповідно до мети діяльності підприємства, його статуту та чинного законодавства. У разі виявлення порушення чинного законодавства або недоцільного використання прибутку, виконавчий орган має право вимагати усунення порушень та порушувати питання про відповідальність винних осіб та відшкодування збитків [55, с. 26].

Що стосується звітування керівників підприємств про виконану роботу, то органи місцевого самоврядування мають право обговорити питання, пов'язані з виконанням ними статутних обов'язків, дотриманням законодавства про працю, зобов'язань по договорах, санітарних та протипожежних заходів, фінансової дисципліни та чинного законодавства. Водночас, органи місцевого самоврядування не можуть втручатися у господарську діяльність підприємства та давати вказівки щодо технології виробництва, оскільки згідно 23 статті Господарського кодексу України, підприємці мають право без обмежень приймати будь-які рішення щодо діяльності, але які не суперечать чинному законодавству та Конституції України [55, с. 27].

Згідно статті 26 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» виключно на пленарних засіданнях сільських, селищних та міських рад вирішуються, зокрема, такі питання: створення, ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємств, установ і організацій комунальної власності; встановлення для цих установ розміру частки прибутку, що сплачується до місцевого бюджету; створення комунальними підприємствами спільних підприємств, також й з іноземними інвестиціями, але відповідно до чинного законодавства та інше [55, с. 25].

Конституцією України встановлено, що матеріальною та фінансовою основою органів місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, кошти та земля, природні ресурси та інше, власниками яких є територіальні громади адміністративно-територіальних одиниць. Де територіальна громада сіл, селищ або міст безпосередньо або через уповноважені нею органи здійснюють наступне:

- управління комунальним майном;
- затвердження програм соціально-економічного і культурного розвитку та контролювання їх виконання;
- затвердження бюджетів адміністративно-територіальних одиниць та контролювання їх виконання;
- встановлення місцевих податків та зборів відповідно до закону;
- забезпечення проведення місцевого референдуму та реалізація його результатів;
- створення, реорганізація та ліквідування комунальних підприємств, організацій та установ, також здійснення контролю за їх діяльністю;
- вирішення інших питань місцевого значення, віднесених законом до їхньої компетенції.

Районні та обласні ради управляють об'єктами їхнього спільного майна, яке задовольняє спільні потреби територіальних громад. Відповідно до чинного законодавства, органи місцевого самоврядування в інтересах та від імені територіальної громади, можуть здійснювати право щодо володіння, користування і розпорядження об'єктами права комунальної власності, передачі їх у постійне або тимчасове користування, здавати в оренду, використовувати як заставу, порушувати питання приватизації або відчужування об'єктів. Порядок і умови щодо відчуження об'єктів права комунальної власності визначає відповідна рада.

Сільські, селищні, міські, районні у містах громади можуть безпосередньо або через органи місцевого самоврядування об'єднуватися на договірних засадах, об'єднувати кошти місцевих бюджетів для реалізації

спільних проектів або для спільного утримання комунального майна, підприємств або організацій та створювати для цієї мети відповідні служби [34, с. 8-10].

Розвитком в управлінні комунальної власності стало створення об'єднаних територіальних громад. Природні, економічні, кадрові ресурси у великих обсягах можуть не мати дрібні громади. Закон України «Про добровільне управління територіальних громад» передбачає інформаційну, організаційну та фінансову підтримку об'єднаних громад, наприклад, субвенції на формування інфраструктури. Стаття перша вищезазначеного закону визначає відносини щодо: «добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст, а також добровільного приєднання до об'єднаних територіальних громад» [17]. Це нововведення збільшило спроможність територіальних громад більш ефективному використанню комунального майна [55, с. 34].

Як бачимо остаточне завершення процесу формування інституту комунальної власності настало з введенням в дію закону України «Про місцеве самоврядування України». Саме цей історичний момент дав змогу країні позбутись впливу радянського та тоталітарного режиму над тотальним управлінням державою органами місцевого самоврядування, зокрема комунальною власністю. На нашу думку, надання спроможності органам місцевого самоврядування самостійно, за рахунок власних ресурсів та сил, вирішувати питання місцевого значення, саме це є основою у формуванні самодостатніх територіальних громад. Що являє собою основою надання якісних послуг на місцевому рівні, а на рівні країни – забезпечення високого рівня життя населення.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління комунальною власністю територіальної громади

Згідно Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 року № 157-VIII був ініційований процес децентралізації. Ефективність системи місцевого самоврядування може бути забезпечена поступовим відходом від централізованого управління шляхом передачі необхідних повноважень і матеріальних, і фінансових ресурсів територіальним громадам та їх організаціям для самостійного вирішення більшості суспільно значущих питань [26, с. 39]. Територіальна громада отримує більше можливостей для вирішення місцевих проблем, а відповідальність за прийняття рішення зростає, особливо в області управління комунальною власністю, як однієї із сфер діяльності [17]. Децентралізація державної влади, підвищення ефективності утримання та використання комунальної власності, стало стратегічним напрямком удосконалення діяльності місцевих органів влади. Це стало основою для вивчення, аналізу та узагальнення природи управління, розвитку та сутності комунальної власності [26, с. 39]. Тож розглянемо більш детально визначення управління комунальною власністю територіальної громади.

Дослідженням певних аспектів природи комунальної власності та компетенції територіальної громади займаються такі науковці, як Мельник О.Г., Сімакова С.І. [30], Коханій М.С. [26], Скляренко І.В. [44, 43], Гуськова І.Б. [9] Жовнірчик Я.Ф., Мельник В.М. [15] та інші.

Загально відомо, що комунальна власність походить від терміну «комуна», що перекладається французькою як «община», а з латинської мови – «спільний». У багатьох зарубіжних державах комунальну власність називають муніципальною формою власності.

На думку І.Б. Гуськової: «комунальну власність можна визначити як систему стосунків з привласнення членами територіальної громади засобів

виробництва і предметів споживання, спільного володіння, користування і розпорядження природними ресурсами, виробничою і соціальною інфраструктурою в цілях забезпечення економічного зростання і відтворення соціально-економічної територіальної системи» [9, с.146].

І.В. Скляренко визначає: «поняття комунальної власності як вид публічного майна (власності), що належить територіальній громаді (жителям міст, сіл, селищ) та використовується з метою забезпечення або сприяння реалізації публічних суб'єктивних прав фізичних і юридичних осіб та передбачених законом повноважень органів місцевого самоврядування» [44, с. 79].

Комунальна власність є важливою матеріальною основою місцевого самоврядування, яка реалізує нагальні інтереси жителів конкретної територіальної громади [44, с. 77-78]. Це визначення підкреслює розуміння того, що вона є колективною формою власності [30, с. 135].

Враховуючи вищезазначене ми надали наступне визначення «комунальної власності» - це вид власності, який відноситься до суспільного сектору економіки та володіння, управління та використання якого контролюється громадською владою або органами місцевого самоврядування та має за мету задовольняти публічні потреби та інтереси населення в різних сферах життя.

Зазвичай, комунальна власність включає в себе майно, інфраструктуру та послуги, а саме: міські парки, дороги, школи, лікарні, комунальні служби з водопостачання та водовідведення, громадський транспорт, а також інші об'єкти та послуги, що забезпечуються громадськими організаціями або органами місцевого самоврядування для спільного використання громадою.

Право комунальної власності є важливим інструментом для забезпечення якості життя громади та розвитку місцевої інфраструктури. Воно дозволяє громадам та місцевим органам влади вирішувати, як найкраще використовувати комунальні активи для власних потреб і інтересів громади.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає: «право комунальної власності - право територіальної громади володіти, доцільно, економно, ефективно користуватися і розпоряджатися на свій розсуд і у своїх інтересах майном, що належить їй, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування» [18].

Право комунальної власності слід розглядати як в об'єктивному та і в суб'єктивному значенні [30, с. 135].

В об'єктивному розумінні право комунальної власності є сукупність правових норм, що встановлюють відносини, щодо належності конкретного майна територіальним громадам.

У суб'єктивному значенні право комунальної власності - це право громади на певну сукупність речей, в тому числі на право володіння, розпорядження та користування цими речами. [26, с. 40].

Основні аспекти права комунальної власності розглянуті в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні аспекти права комунальної власності

Аспекти	Основна характеристика
Власність	Комунальні об'єкти і активи є власністю громади або місцевих органів влади.
Контроль і управління	Надання місцевим органам влади право і контроль в управлінні активами. Можливість визначати, як ці активи використовуються та як надаються комунальні послуги.
Земельні права	Надання права місцевим органам влади визначати, як використовується міська територія для комунальних цілей.
Використання активів	Які види діяльності допускаються при використанні комунальних активів і які обмеження стосуються їхнього використання.
Фінансування	Виділення коштів з місцевого бюджету, отримання доходу від комунальних послуг або інші джерела фінансування.
Публічна участь і звітність	Громадська участь в прийнятті рішень щодо використання комунальних активів і послуг. Звітність місцевих органів влади про витрати та діяльність у сфері комунальної власності.

Нормативно визначеними є підстави набуття права комунальної власності, а саме: передача державного майна у комунальне; передача майна, що належить приватній особі (юридичній або фізичній); створення об'єктів територіальної громади; перехід прав на відумерле майно або знахідку та інше. Підстави припинення права комунальної власності можливе на наступних підстав, а саме: приватизація, втрата об'єкта поза волею в наслідок певних подій, безоплатне передання об'єктів, відчуження об'єктів та інше[30, с. 136].

Суб'єкти права комунальної власності первинного рівня є жителі сіл, селищ та міст; вторинного рівня є жителі районів і областей, та виконавчі і представницькі органи місцевого самоврядування [26, с. 40].

Суб'єкт комунальної власності - це організація або орган влади, яка має право власності на комунальні об'єкти і активи та відповідає за їх управління, збереження і розвиток на користь громади або місцевого населення, а саме:

- Місцеві органи влади: муніципалітети, міські ради, сільські, селищні та міські голови, які володіють і управляють комунальними активами на території своєї юрисдикції.

- Комунальні підприємства і установи - це організації, які створені місцевими органами влади або громадами для надання комунальних послуг та управління комунальним майном.

- Громадські організації. У деяких випадках громадські організації можуть мати право на управління і володіння комунальними активами або брати участь у їхньому управлінні через партнерську з місцевими органами влади.

- Державні органи і агентства. У випадках, коли комунальна власність перебуває під контролем державних органів, вони можуть виконувати функції суб'єкта комунальної власності для певних об'єктів.

Суб'єкт комунальної власності відповідає за забезпечення функціонування, розвиток і підтримку комунальних об'єктів і послуг на

користь місцевої громади або населення та дотримання встановлених законодавством процедур та вимог.

Об'єкти права комунальної власності – це кошти та майно територіальних громад, таке як:

1. Житлові будинки та квартири, які перебувають у власності місцевої адміністрації і доступні для комунального проживання.

2. Міські парки, сквери і спортивні майданчики, які використовуються для рекреації громадян.

3. Дороги та автомагістралі, які перебувають у власності місцевої або регіональної влади.

4. Лікарні, поліклініки та інші заклади охорони здоров'я, фінансова та адміністративна підтримка яких надається місцевими органами.

5. Школи, дитячі садки та інші освітні заклади, які фінансуються та управляються місцевою адміністрацією.

6. Комунальні служби з водопостачання, водовідведення, прибирання міста тощо.

7. Міські інфраструктурні об'єкти, наприклад, мости, набережні, фонтани, світлофори тощо.

8. Адміністративні будівлі, у яких розташовані офіси місцевих органів влади та адміністрації [26, с. 40].

Зазначені об'єкти призначені для задоволення потреб і інтересів місцевого населення та використовуються для забезпечення комфорту та благополуччя громади.

Базова роль при створенні органів місцевого самоврядування все ж таки належить територіальній громаді, більш детально розглянемо її зміст.

На думку Я.Ф. Жовнірчика «однієї з головних ознак територіальної громади її здатність самостійно, під власну відповідальність вирішувати певні питання, діяти на засадах самоорганізації, самоуправління, самовідповідальності» [15, с. 93].

«Територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр», - зазначає С.В. Хрущ [52, с. 210].

Враховуючи вищезазначене ми надаємо наступне визначення «територіальної громади» - це адміністративно-територіальна одиниця у певній країні, яка об'єднує населення, територію і ресурси на певній території для забезпечення розвитку і управління цією територією.

Територіальна громада є однією з форм децентралізації влади і може бути створена в різних масштабах, включаючи села, селища, міста і райони.

Україна є однією з країн, де в останні роки відбувалася реформа децентралізації, і створення територіальних громад є важливою частиною цієї реформи. Такі громади об'єднують сусідні населені пункти в єдину адміністративну одиницю з метою поліпшення управління, розвитку і забезпечення потреб населення на місцевому (локальному) рівні. Така реформа сприяє підвищенню самоорганізації та самоврядування на місцевому рівні і може сприяти збільшенню впливу громадян на прийняття рішень, що стосуються їхнього регіону.

Відповідно до постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» № 807 - IX від 17.07.2020 року в Запорізькій області були утворені: Бердянський, Василівський, Запорізький, Мелітопольський та Пологівський райони, які разом становлять 67 громад (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Кількісні характеристики територіальних громад Запорізького району

Тип адміністративно-територіальної одиниці	Кількість
Міські територіальні громади	2
Селищні територіальні громади	4
Сільські територіальні громади	11
Всього територіальних громад	17

До Запорізького району (адміністративний центр – місто Запоріжжя) входять наступні території Біленьківська сільська, Вільнянська міська, Долинська сільська, Запорізька міська, Комишуваська селищна, Кушугумська селищна, Матвіївська сільська, Михайлівська сільська, Михайло-Лукашівська сільська, Новомиколаївська селищна, Новоолександрівська сільська, Павлівська сільська, Петро-Михайлівська сільська, Степенська сільська, Таврійська сільська, Тернуватська селищна, Широківська сільська територіальна громада, затверджені Кабінетом Міністрів України [37].

Л.А. Музика вказує на суперечності в окремих статтях Цивільного кодексу України. Згідно пункту 1 статті 169 кодексу: «Територіальні громади діють у цивільних відносинах на рівних правах з іншими учасниками цих відносин» [53]. Тобто комунальна громада безпосередньо управляє комунальним майном. Однак згідно статті 172 Цивільного кодексу, яка зазначає: «Територіальні громади набувають і здійснюють цивільні права та обов'язки через органи місцевого самоврядування у межах їхньої компетенції, встановленої законом» [53]. Тобто громада виконує опосередковано управління, а саме - через органи місцевого самоврядування.

Л.А. Музика вважає, що відповідно до кодексу участь громад у цивільних відносинах зводиться лише до відповідальності за зобов'язаннями, укладеними саме органами місцевого самоврядування. Згідно статті 2 Господарського кодексу України: «Учасниками відносин у сфері господарювання є суб'єкти господарювання, споживачі, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені господарською компетенцією, а також громадяни, громадські та інші організації, які виступають засновниками суб'єктів господарювання чи здійснюють щодо них організаційно-господарські повноваження на основі відносин власності» [8]. Тобто не самі громади, а їх представницькі органи є учасниками відносин у сфері господарювання [26].

Тому розглянемо більш детально природу управління комунальним майном територіальними громадами, але з початку визначимось що ж таке управління.

Управління, - вважає Г. В. Єльнікова, - є особливим видом людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [12].

Д. Кілінг пропонує наступне визначення поняття управління: «це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [43, с. 266].

Тобто «управління» - це процес планування, координації, контролю та прийняття рішень для досягнення конкретних цілей чи результатів в інтересах територіальної громади.

Отже ефективне управління комунальною власністю важливо для забезпечення якості життя мешканців, ефективного використання ресурсів та стабільності щодо діяльності місцевої інфраструктури.

Н.Я. Борсук надає наступне формулювання визначення «управління об'єктами комунальної власності» як: «здійснення органами місцевого самоврядування повноважень, пов'язаних із володінням, користуванням і розпорядженням цими об'єктами у межах, визначених законодавством України, з метою задоволення потреб територіальної громади» [43, с. 266].

«Управління комунальною власністю – це багатоступінний процес, який полягає у здійсненні права комунальної власності виключно у публічних інтересах з метою забезпечення ефективного функціонування територіальних громад, органів місцевого самоврядування», - зазначає І.В. Скляренко [43, с. 266].

Враховуючи вищенаведені визначення науковців, ми надаємо наступне визначення поняття «управління комунальною власністю» - це організація, координація та контроль за використанням майна та ресурсів, що

перебувають у власності територіальної громади, які служать для задоволення потреб місцевих мешканців та забезпечення їхнього комфорту та безпеки, та забезпечення впорядкованого функціонування суб'єктів та об'єктів управління, в умовах мінливого навколишнього середовища та викликів сьогодення.

На підставі вищезазначених визначень, пропонуємо визначити ознаки управління комунальною власністю:

- об'єкти комунальної власності є публічними, їх власником є муніципалітет або місцева громада;

- муніципалітет несе відповідальність за управління та розвиток комунальної власності, забезпечуючи її ефективне використання та утримання;

- комунальна власність призначена для задоволення потреб місцевих громадян у комунальних послугах, інфраструктурі та інших сферах;

- управління комунальною власністю вимагає розроблення стратегій розвитку, планування використання майна та прийняття ефективних управлінських рішень;

- ефективне управління передбачає оптимальне використання фінансових ресурсів на утримання та розвиток комунальної власності;

- врахування думки та участі місцевої громади у прийнятті рішень щодо використання та розвитку комунальних об'єктів.

Ці ознаки визначають основні принципи та напрями управління комунальною власністю з метою забезпечення ефективного та раціонального використання майна на користь місцевих громад та їх потреб.

Наразі територіальні громади не є самодостатніми. Це пояснюється дещо авторитарним ставленням держави до місцевої автономії. Роль населення має теж своє значення: мешканці не сприймають органи місцевого самоврядування як представників волі громадян та влади, а вважають, як одним із інструментів реалізації державної політики на місцевому рівні [33, с. 5]. Але ж базовою ознакою правової держави є наявність повноцінної

системи місцевого самоврядування, тобто прозора та відповідальна взаємодія органів влади та громадян. Саме через місцеве самоврядування, зокрема через ефективне управління комунальною власністю, можна повною мірою реалізувати ідею безпосереднього здійснення влади народом, вирішити важливі проблеми між державою, громадами та окремими громадянами та утвердити в Україні європейський рівень життя.

1.3 Зарубіжний досвід удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади

Комунальна власність може бути одним із джерел формування місцевих бюджетів у багатьох країнах, включаючи Україну. Це означає, що власність, яка перебуває у муніципалітетах або інших місцевих органів влади, може приносити доходи через різні механізми. Але форма власності автоматично не визначає ефективність системи управління, часто вона не є надійним джерелом доходів, тому важливі умови в яких ця власність перебуває. Існує необхідність створення та постійного удосконалення відповідних умов для забезпечення ефективної економічної системи управління. Тож розглянемо досвід управління комунальною власністю інших держав на рівні територіальних громад.

Аналіз зарубіжних моделей управління комунальною власністю розглядалися багатьма авторами, зокрема таких як: Шкільняк М.М., Толкованов В.В., Журавль Т.В [55], Хрущ С.В. [52], Дрогобецький І. [13], Бурик З.М. [4] та інших.

Від моделі місцевого самоврядування залежить здатність громади відстоювати права та інтереси кожного окремого місцевого жителя, досягати поставлених цілей, зокрема в управлінні комунальною власністю [45].

Місцеве самоврядування всіх країн зазнало суттєвих змін у результаті глобалізації, урбанізації, інтеграції, технологічного прогресу, соціальних та політичних змін. Наприклад у Європі відбувається поетапне зближення систем місцевого самоврядування країн, але на ряду з цим, відбувається підтримка особливостей національного розвитку. Все це формує певні особливості моделей управління у світі. Найпоширенішими серед дослідників виділяють наступні сучасні моделі місцевого самоврядування, за основу якої взято відносини між органами місцевого самоврядування та органами центральної влади, а саме: англосаксонська, романо-германська, іберійська, радянська та змішана.

Англосаксонська модель місцевого самоврядування ґрунтується на традиціях та історії управління у Великій Британії та таких англомовних країнах, як США, Канада, Австралія та Нова Зеландія. Ця модель підкреслює важливість місцевого самоврядування та участі громади в процесах управління на місцевому рівні, властивий максимальний рівень децентралізації. Вона забезпечує більш гнучкий та реактивний підхід до вирішення місцевих проблем та потреб, спираючись на широкий спектр учасників та демократичний процес прийняття рішень [36, с. 195-198]. Громадяни об'єднуються для вирішення своїх проблем, стверджують правила, збирають кошти для утримання служб або виконання поточних завдань [25, с. 31-32].

Іншою та найпоширенішою в державах моделлю місцевого самоврядування є романо-германська (французька або континентальна). Поширена у переважній більшості держав Європи, Африки, Азії та України. Муніципальні установи мають певну ступінь самостійності у вирішенні місцевих питань, таких як розвиток інфраструктури, організація освіти та охорони здоров'я на місцевому рівні. Муніципалітети мають свої власні бюджети, частково формується за рахунок місцевих податків та зборів, а також може включати передачу фінансової допомоги від центрального уряду

[36, с. 195-198]. Характерні підпорядкованість та підзвітність, зокрема поєднання виборності та призначуваності місцевих органів [25, с. 31-32].

Іберійська модель діє у Іспанії, Португалії, іспаномовних державах Латинської Америки та Бразилії. Ця модель передбачає широкі повноваження муніципалітетів у вирішенні питань місцевого значення, таких як організація освіти, культури, соціальної допомоги, транспорту, водопостачання та інфраструктури. Муніципалітети мають власні бюджети, які формуються з місцевих податків, дотацій від центрального уряду та інших джерел. [36, с. 195-198]. Центральним елементом є муніципальні ради, які обираються мешканцями муніципалітетів через загальні вибори. [25, с. 31-32].

Змішана модель діє у Австрії, Японії, найбільш виразно втілена у Німеччині, поєднує риси континентальної та англосаксонської [25, с. 31-32].

«Радянська» модель місцевого самоврядування базувалася на принципах радянської системи управління, яка існувала в СРСР та в інших країнах, що мали комуністичний режим. Вона діє в таких країнах, як В'єтнам, Китай, Китайська Народна-Демократична Республіка та Куба. Незважаючи на існування місцевих рад, керівництво та контроль більшості аспектів громадського та економічного життя був централізованим і здійснювався зверху вниз з боку центральних органів влади. Участь громадян у прийнятті рішень була формальною та обмеженою. [36, с. 195-198]. Тобто відсутність будь-якої самостійності органів місцевого самоврядування щодо управління [25, с. 31-32].

Ключовим інструментом для захисту та підтримки принципів місцевого самоврядування у Європі є Європейська хартія місцевого самоврядування. Це міжнародний документ, прийнятий Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи у 1985 році. Хартія не є юридично зобов'язальним документом, але її принципи визнані і рекомендовані для дотримання країнами-членами Ради Європи. Багато країн використовують ці принципи для розвитку своїх власних законодавчих та управлінських систем

місцевого самоврядування. Першого січня 1998 року набрав чинності для України цей документ [55, с. 152].

Пункти 1 та 3 Статті 9 хартії визначають основні принципи організації фінансів місцевого самоврядування, де органи місцевого самоврядування повинні бути наділені достатніми власними засобами та мають право в межах загальнодержавної економічної політики вільно ними розпоряджатися. Також частина фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування повинна надходити за рахунок місцевих зборів та податків, ставки яких органи місцевого самоврядування мають право встановлювати не більше, визначених законом [14]. Саме основи Європейської хартії стали базою для розвитку сучасного місцевого врядування країн, зокрема управління комунальною власністю.

Кожна країна має значні особливості в організації своїх територіальних груп. Ці групи мають різні терміни для свого визначення. В Італії, Бельгії та Швеції – це комуна, в Швейцарії – це гемайнде, в Німеччині – община або гемайндшафт, в Російській Федерації – «муніципальне об'єднання» або «територіальна спільнота», у Франції – комуна, регіон та департамент, у Польщі – це гміна [55, с. 152].

Господарські товариства у яких частка в капіталі органів місцевого самоврядування вища за п'ятдесят відсотків, або підприємства, які повністю належать місцевому управлінню у зарубіжних державах є муніципальними.

Муніципальні підприємства можуть існувати в таких організаційно-правових формах як фонди, акціонерні товариства, асоціації або товариства з обмеженою відповідальністю. Частина з них засновані муніципалітетами, а частина являє собою дочірні підприємства, які засновані компаніями або комунальними фірмами [55, с. 153].

Розглянемо приклади управління муніципальною власністю у зарубіжних країнах.

Франція має складну систему муніципальних утворень, які забезпечують місцеве самоврядування на різних рівнях. Основні муніципальні утворення включають:

- Муніципалітети - базові адміністративні одиниці, які складають французьку місцеву владу. Кожна комуна має свого мера і місцеву раду, які відповідають за управління територією, місцеві послуги, планування розвитку тощо. Франція має понад тридцять п'ять тисяч комун;

- Департаменти - вищий рівень адміністративного поділу Франції. Їх існує біля ста одиниць, і кожен має свого департаментального радника та префекта (представника центрального уряду). Департаменти затверджують бюджет та звіт про його виконання, приймають рішення щодо відчуження, придбання майна, або створення громадських служб, відповідають за соціальні послуги, освіту, дороги тощо;

- Регіони. Франція розділена на 18 регіонів, кожен з яких має свого префекта та регіональну раду. Регіони відповідають за економічний розвиток, транспорт, культуру тощо.

Діяльність комунальних підприємств становить п'ятнадцять відсотків всіх муніципальних доходів країни. Чим менша комуна за розміром, тим більше доходів (найбільший дохід з експлуатації комунальних лісів). На рівні комун муніципальна рада є низовою адміністративною одиницею, яка може ліквідувати або створювати служби комун, окрім обов'язкових, таких як вивіз сміття, похоронних служб, також ті що суперечать принципу єдності країни (служби охорони) та унеможливити використання громадського майна у приватних інтересах [55, с. 153].

Три рівні муніципальних утворень мають свої власні повноваження та відповідальності. Крім того, існують інші утворення, такі як міжмуніципальні об'єднання, які дозволяють комунам співпрацювати у вирішенні спільних проблем. Ця система забезпечує децентралізоване управління та місцеве самоврядування відповідно до потреб різних територій Франції [13, с. 209].

На нашу думку цікавим для України може бути досвід французів у тому, що будь-яке майно, яке було передано приватним компаніям, на основі довгострокового (до п'ятдесяти років), договору концесії, підлягає обов'язковому поверненню громаді після закінчення терміну його дії. Це зменшує ризики щодо корупційних схем з недоброчесного збагачення. Муніципалітет мінімізує свої втрати з модернізації та утримання належних йому комунальних об'єктів та не лишається назавжди майна, а будь-який інвестор, щоб окупити вкладені інвестиції, фінансово зацікавлений в його стабільності та розвитку.

У Швейцарії муніципальні утворення називаються громадами або муніципалітетами. Швейцарія має досить складну систему муніципального управління через федеративну структуру країни, що складається з двадцяти шести кантонів. Стимулюється активна громадська участь та забезпечується демократичність процесу управління комунальною власністю [4, с. 53]. Кожен кантон має свої громади, які відповідають за місцеве управління. Громади можуть мати велику самостійність у вирішенні місцевих питань, таких як освіта, соціальні послуги, дорожня інфраструктура тощо. Структури громад можуть значно відрізнятись в залежності від кантону. Деякі кантони мають більш централізовані системи управління, в той час як інші спираються на більш децентралізовані або демократичні моделі. В більшості випадків громади мають муніципальні ради, в яких обираються представники громадян для вирішення місцевих питань та прийняття рішень. Громади отримують фінансування в основному з місцевих податків, а також можуть отримувати деякі кошти від кантону або федерального уряду [13, с. 208]. Кожна громада має свою власну конституцію чи устав, яка визначає її права, обов'язки та процеси управління. Швейцарія славиться своєю демократією та широкими правами місцевого самоврядування, що надає громадам значний рівень автономії у вирішенні місцевих питань.

Данія поділена на близько дев'яносто вісім комун, які є базовими адміністративними одиницями. Кожна комуна має свою власну

муніципальну раду, яка обирається на виборах кожні чотири роки. Муніципальна рада визначає місцеву політику та управляє муніципальними справами. У Данії велика увага приділяється участі громади в процесі управління на місцевому рівні, так звана концепція спільноти: спільна відповідальність громадян, органів влади та бізнесу. Громадяни мають можливість висловлювати свої думки та приймати участь у прийнятті рішень через різні консультації та громадські обговорення [13, с. 209]. Ця концепція сприяє взаємодії стейкхолдерів та колегіальному прийняттю рішень щодо розвитку громади. Муніципальні ради мають власні бюджети, проте значну частину фінансування надає держава з метою забезпечення рівних умов надання послуг у всіх комунах [4, с. 54].

Найнижчий рівень муніципальних утворень у Нідерландах мають громади або муніципалітети. У країні існує близько трьохсот п'ятдесяти громад. Кожна громада має власну муніципальну раду, яка обирається мешканцями на виборах та відповідає за управління громадою. Громади часто співпрацюють на регіональному рівні, створюючи інтеркомунікальні органи або об'єднання для спільного вирішення певних питань, які перетинають межі окремих громад. Громади відповідають за організацію та надання місцевих послуг, таких як водопостачання, сміттєзвалища, освіта, культура, інфраструктура тощо. Система муніципальних утворень у Нідерландах сприяє відкритості та участі громадян у прийнятті рішень, дозволяючи місцевим громадам активно впливати на розвиток своїх територій.

У Німеччині існує складна система муніципальних утворень, що забезпечує місцеве самоврядування та управління на різних рівнях. Основні особливості муніципальних утворень у Німеччині включають:

- громади - це базові адміністративні одиниці, які включають міста, села та муніципалітети. Громади мають свої муніципальні ради та виборних представників, які відповідають за управління територією, інфраструктурою, освітою тощо;

- земельні ділянки, країна поділена на шістнадцять федеральних земель, кожна з яких має свій конституційний склад та власну систему управління. Землі відповідають за освіту, правосуддя, культуру, медицину та інші питання;

- краї - це адміністративні райони, які об'єднують громади для спільного управління деякими питаннями, такими як соціальні послуги, транспорт, лікування тощо;

- міста з вільним статусом - це міста, які не входять до складу районів, а мають статус самостійних адміністративних одиниць;

- міжмуніципальні об'єднання - це об'єднання громад або країв для спільного вирішення певних питань, таких як водопостачання, відходи, транспорт тощо.

У Німеччині великий акцент кладеться на принципи децентралізації і місцевого самоврядування, та кожен рівень має свої повноваження та відповідальності. Ця система забезпечує широкий спектр управлінських можливостей та участі громади у вирішенні місцевих питань. Місцеві ради відіграють важливу роль у прийнятті рішень з питань комунальної власності, це сприяє прозорості та участі громадян [4, с. 54].

На нашу думку є позитивним досвід Швейцарії, Данії, Нідерландів та Німеччини щодо можливості обговорення ініціатив та поглядів громадян на публічних засіданнях, розвиток принципів прозорості та доступності не тільки до інформації, але й до управління, що являє собою важливим аспектом управління територіальними громадами, зміцнення демократії та впевненості громадян у власному впливі на рішення, які стосуються їхнього життя та спільноти. Прозорість управління державними ресурсами та рішень сприяє запобіганню корупції, оскільки громадяни та ЗМІ можуть виявляти недоречні або незаконні дії урядовців.. У цілому, ефект принципу прозорості в управлінні державою полягає в тому, що він сприяє підвищенню демократії, відкритості та ефективності в управлінні, що є важливим для стабільного розвитку суспільства.

Муніципальне управління Японії має дворівневу систему. Перший рівень - префектура, другий рівень - міста, селища та села. Муніципальні утворення визначають і збирають деякі місцеві податки та збори, що дозволяє їм фінансувати місцеві послуги та інфраструктуру. Деякі муніципалітети співпрацюють на регіональному рівні для вирішення спільних проблем, спільного планування розвитку та реалізації спільних проектів [13, с. 211].

На нашу думку саме регіональна співпраця являє собою інтерес для України, в нашій країні ця співпраця слабо розвинена, але ж це підвищує ефективність та результативність управління власністю муніципалітетів. Громади можуть спільно реалізовувати проекти та ініціативи, які були б складнішими або недоступними для них окремо. З'являється можливість обмінюватися найкращими практиками, ідеями та ресурсами для спільного розвитку.

В Іспанії, з її особливостями історичного та культурного розвитку існує два типи автономних угруповань: обмежена автономія і повна. Повна автономія має на увазі, що органам місцевого самоврядування також можуть делегуватися окремі державні повноваження. Повною автономією користуються такі території як Галісія, Андалузія, країна Басків та Каталонія [13, с. 211].

Ми гадаємо, що в найближчий час для України буде актуальним питання надання автономії окремим регіонам країни, для забезпечення гнучкості у вирішенні місцевих проблем, зокрема розробці економічної стратегії, яка буде відповідати їхнім потребам та ресурсам.

У деяких країнах Центральної та Східної Європи (Латвія, Угорщина та Польща) приватизація була основним засобом подолання нерентабельності використання комунального майна, і цей вибір був обумовлений відсутністю удержави відповідних коштів, необхідних для відновлення застарілої комунальної інфраструктури. З появою міжнародних компаній з досвідом в галузі управління підприємствами комунального сектора було запроваджено

дієві способи управління та розроблені методи ринкового ціноутворення. Це було зумовлено необхідністю підтримувати баланс інтересів між членами громади, місцевою владою та монополіями [13, с. 211-212].

Питання приватизації комунальної власності в умовах нестачі коштів на утримання якої, дуже актуальне для України в наслідок збройної агресії російської федерації. Ми гадаємо що приватизація збиткових підприємств може бути застосована для вирівнювання стабільності надання послуг населенню та зменшення економічного навантаження на територіальну громаду. Прийняття таких непопулярних рішень покаже політичну гнучкість та практичність в управлінні комунальною власністю політичними силами органів влади.

Як і в багатьох сучасних державах, організація влади у Польщі базується на принципі дуалізму. Деякі завдання вирішуються «агентами» державної адміністрації, які безпосередньо підпорядковуються міністрам чи Прем'єру. Решта завдань виконується місцевими органами влади, які підпорядковуються місцевій громаді. Залежно від рівня територіального поділу межі повноважень і структура державного та місцевого управління розрізняються. В даний час в Польщі одиниці територіального самоврядування гарантують участь у публічних доходах в залежності від суспільних цілей, також одиниці з них встановлюють розміри місцевих податків і зборів, та розпоряджаються спільним майном [13, с. 209].

У країнах Західної Європи та Америки більшість органів місцевого самоврядування мають статус корпорацій, які виступають в якості повноцінного суб'єкта ринкової економіки з метою отримання економічного ефекту територіальних громад. У Сполучених Штатах корпоратизація муніципалітетів є одним з найбільш ефективних методів антикризового управління і муніципального фінансового менеджменту. Муніципальні утворенням можуть повною мірою скористатися перевагами ринкової моделі господарювання (залучення місцевих кредитних установ, створення спільних комунальних банків, вільне розпорядження комунальним господарством) [13,

с. 211]. Також цікавим є той факт, що у багатьох містах США на рівні місцевого самоврядування є не тільки міський голова, а також міський менеджер. Менеджер обирається на конкурсній основі, основне завдання якого забезпечення функціонування міських служб та реалізація стратегії розвитку громади. Міська рада визначає напрямок діяльності менеджера міста, також він лишається на посаді не залежно від зміни політичної еліти чи політичних вподобань мешканців. Громади створюють майбутнім інвесторам вигідні умови (інфраструктура, комунікації та пільгове оподаткування). Серед громад існує досить потужна конкуренція за інвестиції [56].

На наш погляд, особливо цінним для України є позитивний досвід Польщі (Латвії, Угорщини), щодо приватизації комунальної власності. Метою якої є зменшення витрат територіальної громади на утримання комунального майна (за умови збитковості), підвищення управління комунальної власності та розвитку надання послуг мешканцям. Також досвід Франції щодо концесії, коли держава має виключні права на деякі ресурси або здійснення певної діяльності. Держава при цьому не втрачає назавжди майно або права. Такий вид державно-приватного партнерства дасть змогу стрімко розвивати місцеву економіку, суттєво покращувати якість комунальних послуг, виконувати ремонти комунальних об'єктів та, тим самим, покращувати добробут населення. Пріоритетним є необхідність розробки концептуальної основи управління муніципальною власністю, що відповідають вимогам часу і спрямовані на вирішення соціально-економічних проблем територіальних громад.

Висновок до першого розділу.

Історично процес становлення комунальної власності в Україні має свої особливості. В зарубіжних країнах найчастіше майно комунальної власності формувалося шляхом купівлі об'єктів приватної власності та передачі її у

власність місцевої влади або створенням об'єктів за кошти органів місцевого самоврядування. В Україні це була безоплатна передача із загальнодержавної до комунальної власності. Та на відміну від нашої держави, за кордоном право комунальної власності реалізувалось тільки на рівні низової адміністративно-територіальної одиниці, тому історичний та більш тривалий досвід зарубіжних країн щодо розвитку управління комунальної власності є актуальним. Інструментарієм управління комунального майна може бути: оренда, приватизація та списання, концесія збиткових об'єктів, організація діяльності з виявлення й отримання у власність безхазяйного майна та відумерлої спадщини, оптимізація діяльності комунальних підприємств [13, с. 214]. На сьогоднішній день у світі не існує жодної універсальної моделі місцевого управління, яку б можна у повному обсязі застосувати в Україні без змін. Досвід інших країн може бути запозиченим лише конкретними відповідними аспектами й не повторюванням чужих помилок [52, с. 214].

На нашу думку є позитивним досвід Швейцарії, Данії, Нідерландів та Німеччини щодо впровадження принципів прозорості та доступності в управлінні територіальними громадами, зокрема комунальною власністю. Прозорість сприяє створенню умов для розвитку бізнесу та інвестицій, оскільки підприємства більш довіряють економічному середовищу, де влада діє відкрито та чесно. Збільшення рівня прозорості підвищує вимоги до відповідальності державних службовців та політиків перед громадськістю. Сприяє підвищенню демократії, відкритості та ефективності в управлінні, що є важливим для стабільного розвитку суспільства.

Лише формування повноцінного місцевого самоврядування та створення належних умов для забезпечення реалізації принципів, викладених у Європейській Хартії місцевого самоврядування, є необхідними умовами для інтеграції України в Європейський Союз. Адже належний розвиток управління низових адміністративно-територіальних одиниць є одним із об'єктів постійного моніторингу з боку Ради Європи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ЗАПОРІЗЬКОЮ МІСЬКОЮ ГРОМАДОЮ

2.1 Сучасний стан державного бюджету та бюджету Запорізької територіальної громади

Умови воєнного стану вносять свої корективи щодо бюджету, відбувається скорочення надходжень та суттєве збільшення видатків, тому необхідно забезпечити належне виконання державного і місцевих бюджетів, пошук додаткових джерел доходів та дотримуватися максимальної економії у використанні бюджетних коштів. Обмеження фінансових можливостей ставлять перед країною завдання із забезпечення ефективного функціонування бюджетної системи, переорієнтування коштів на забезпечення соціальних виплат, постійне збільшення видатків щодо оборони країни та пошук міжнародної фінансової допомоги. Злагоженість та ефективність роботи учасників бюджетного процесу сприяє досягненню та підтриманню фінансової стійкості державного і місцевих бюджетів, а також запобігання макроекономічним дисбалансам.

Військова агресія російської федерації в Україні та триваючі бойові дії завдали важкого удару по українській економіці та, безумовно, позначилися на виконанні бюджетів країни. З метою забезпечення нормальної життєдіяльності громадян та держави в цілому Урядом було негайно вжито першочергових заходів щодо переорієнтування бюджетів на військові цілі та здійснення найнеобхіднішої соціальних виплат для забезпечення підтримки життєдіяльності населення. З початком повномасштабної війни бюджети країни скоротили видатки на капітальне будівництво та розвиток, але збільшили витрати на військові та соціальні видатки, а також збільшуються

показники бюджетного дефіциту. Одне залишається незмінним: платники податків, які вчасно та в повному обсязі виконують свої зобов'язання перед бюджетом, навіть у найскладніших умовах воєнного часу, є найкращими та надійнішими помічниками для збройних сил України та підтримкою фінансової стабільності країни [35, с. 26].

До повномасштабного вторгнення державний бюджет поповнювався переважно надходженнями від імпорту товарів та сплати податку. У 2022 році за прогнозами Міністерства фінансів України очікувалось поповнити бюджет на 520 млрд. грн. (40%) – непрямі податки з імпортних товарів, 405 млрд. грн. (31,2%) – податок на додану вартість, 76 млрд. грн. (5,8%) – акцизний податок, 37,5 млрд. грн. (2,9%) – мито. З березня 2022 року було впроваджено податкові пільги, основною метою яких було зменшення податкового тягаря на бізнес та громадян, однак, незважаючи на скасування пільг на мито та відновлення оподаткування деяких товарів у липні, Державна митна служба не змогла забезпечити заплановані надходження до державного бюджету.

По факту у 2022 році основні надходження стали: податок на додану вартість – 341,1 млрд. грн. (27,6%), гранти (подарунки) – 426,27 млрд. грн. (25,5%), акцизний податок – 82,4 млрд. грн. (4,6%) та інше.

Річні доходи держбюджету у 2022 році покривали лише видатки на оборону та соціальне забезпечення. Саме іноземна допомога, яка склала чверть всіх доходів, покрила потреби у погашенню боргів та фінансуванню дефіциту бюджету.

Враховуючи події воєнного часу, стало очевидним, що визначальними стали видатки на оборону, які мають тенденцію збільшення у 2023 році (за 11 місяців) це – 1484,4 млрд. грн. (51,68% всіх видатків), що на 341,6 млрд. грн. більше ніж за весь 2022 рік та у 11,6 рази більша ніж за весь 2021 рік [10]. Також збільшуються видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення за 2021 рік – 339,3 млрд. грн., за 2022 рік – 425,9 млрд. грн., а лише за 11

місяців 2023 року – 417,9 млрд. грн., звичайно за грудень місяць сумарний показник перевищить показники видатків попереднього року.

Щодо 2023 року згідно даних Міністерства фінансів України станом на перше грудня касові видатки державного бюджету за 11 місяців становили 3453,04 млрд. грн., або на 1159,4 млрд. грн. більше відносно аналогічного періоду 2022 р., тобто зростання на 33,6%, або більш ніж у 2,8 рази більші відносно такого ж періоду 2021 року (до повномасштабного вторгнення). При цьому за одинадцять місяців 2023 року державний бюджет виконано з дефіцитом 1046,6 млрд. грн., що перевищує на 28,8% показник дефіциту бюджету 2022 року, або більш ніж в 15 разів вищий за показник 2021 року (згідно рисунка 2.1 та додатку А) [10].

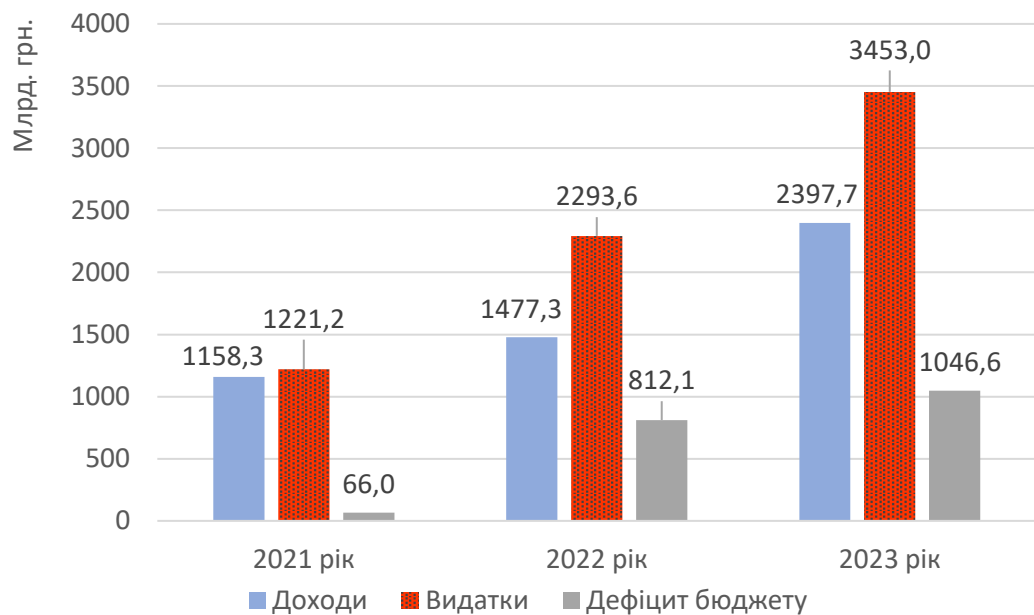


Рисунок 2.1. Показники виконання державного бюджету України за підсумками 11 місяців 2021-2023 років [31]

За даними інформаційного агентства УНІАН: «з 24 лютого 2022 року по 25 жовтня 2023 року основні партнери надали Україні \$63,7 мільярдів міжнародної фінансової допомоги.» [...] «Міністр фінансів України Сергій

Марченко стверджує, що потреба України у міжнародному фінансуванні на наступний рік (2024 рік) складає 42,8 мільярдів доларів» [49].

Згідно Закону України Про державний бюджет України на 2024 рік, щодо планових показників на 2024 рік, можемо зазначити, що у бюджеті на майбутній рік вже закладено дефіцит коштів приблизно на 1540,5 млрд. грн. [20].

Аналізуючи виконання бюджету країни за 2021-2023 роки маємо суттєве зростання показників дефіциту бюджету, також беручи до уваги коментар міністра фінансів України та планові показники державного бюджету на 2024 рік, можемо зазначити, щодо прямої залежності від міжнародної фінансової підтримки, необхідно дотримуватись політики суворої економії коштів та залучення як внутрішніх так і зовнішніх ресурсів поповнення бюджету, на жаль, саме іноземні гранти та кредити дають змогу забезпечити фінансову стійкість та підтримання нормальної життєдіяльності громадян.

Щодо ситуації бюджетів територіальних громад. Наразі місцеві бюджети виконуються з профіцитом, це розуміється як щось позитивне, але цьому може бути своє пояснення. Цьому сприяє «заблоковані» статті щодо розпочатого та нового будівництва, «замороження» інфраструктурних проектів, заборгованості по виплатам через відміну «захищених» статей бюджету на період воєнного стану та інше.

Водночас слід зазначити, що цей результат був досягнутий завдяки ефективності впровадження політики децентралізації, яка надала органам місцевого самоврядування можливість залучати додаткові фінансові ресурси, необхідних щодо надання першочергових послуг, підтримка бізнесу, допомога внутрішньо переміщеним особам, встановлення та утримання укриттів, забезпечення функціонування та роботу пунктів незламності та інше.

Під час проведення військових операцій місцеві органи влади на всіх рівнях відіграють важливу роль у співпраці з органами військового управління, громадськими і волонтерськими організаціями. Для забезпечення безперебійного функціонування територіальних громад та прийняття

оперативних і ефективних управлінських рішень, спрямованих на задоволення нагальних потреб населення, Урядом було прийнято Постанову №252. Цією Постановою спрощується механізм формування та виконання місцевих бюджетів, який враховує особливості воєнного часу, розширює повноваження органів місцевого самоуправління щодо внесення змін про місцеві бюджети, здійснює розподіл та перерозподіл обсягів трансфертів з державного та місцевого бюджету місцевим бюджетам [35].

Щодо ситуації в Запорізькій територіальній громаді (див. рис. 2.2). Згідно даних офіційного сайту Запорізької міської ради доходи громади за 2022 рік склали 9,68 млрд. грн., за 2023 рік – 8,18 млрд. грн., що на 14,5% менші за попередній рік [20]. Щодо планових показників громади на 2024 рік згідно публікації журналістки «zprz.city» Антоніни Фролової: «Дохідна частина бюджету Запорізької міськради на 2024 рік складає 8,47 млрд грн. Видатки - 8,04 млрд грн. Бюджет міста у 2024 році буде складним, адже його доходи будуть значно меншими, ніж цього (2023 року). Місто недоотримає близько 2 млрд грн. Це пов'язане із законодавчими змінами, яким передбачено, що військовий податок на доходи фізичних осіб буде наразі перераховуватися до державного бюджету [51]».

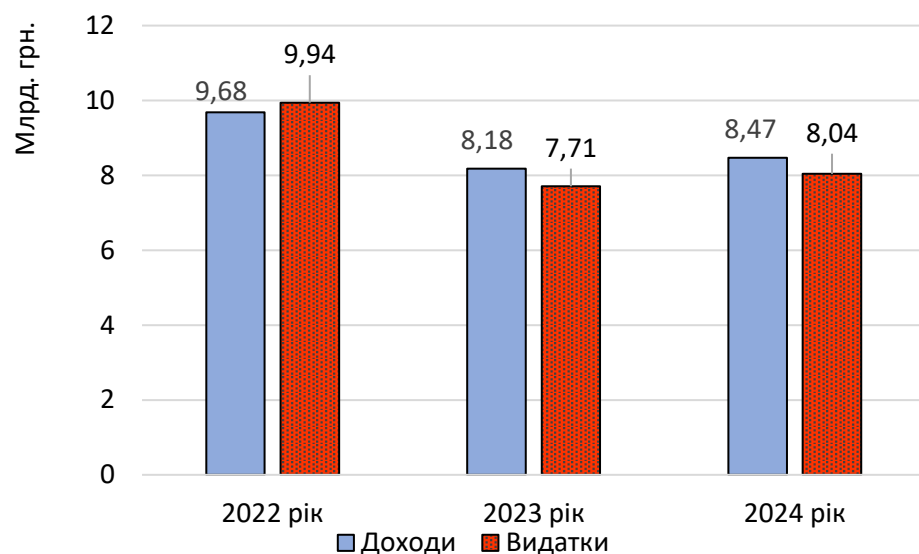


Рисунок 2.2. Показники бюджету Запорізької територіальної громади за 2022 – 2024 роки

Основними за обсягами надходжень в загальному складі доходів бюджету Запорізької територіальної громади в середньому за 2022 та 2023 роки були:

- податок на доходи фізичних осіб (69%);
- єдиний податок (13%);
- плата за землю (10%);
- акцизний податок (4-6%).

Показники видатків Запорізької територіальної громади на 2024 рік то вже традиційно найбільші суми відділяються на освіту – 3,6 млрд грн (42,5%); далі це житлово-комунальне господарство та інфраструктура – 1,5 млрд. грн. (17,7%); органів місцевого самоврядування – 676 млн. грн. (7,9%); транспорт та зв'язок – 497 млн. грн. (5,8%), охорону здоров'я – 377 млн. грн. (4,45%) та інше [20, 51].

Щодо утримання інфраструктури Запорізької територіальної громади виділено трохи більше 22 відсотків від загального бюджету, а саме 1,896 млрд. грн., що на 1,087 млрд. грн. (або на 36,4%) менша до плану 2023 року (див. рис.2.3).



Рисунок 2.3. Планові фінансові показники щодо утримання інфраструктури та забезпечення життєдіяльності Запорізької громади на 2024 рік

Також у бюджеті міста щодо підтримки інфраструктури та життєдіяльності громади закладено підтримку:

- концерну «Міські теплові мережі», комунального підприємства «Водоканал», Запорізького комунального підприємства міського електротранспорту «Запоріжелектротранс», комунального підприємства «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»;

- у фінансуванні муніципальних служб (муніципальна аварійна служба, служби диспетчеризації ліфтів);

- щодо утримання належного стану дорожньої інфраструктури та чистоти у місті [20, 51].

Починаючи з 24 лютого 2022 року виконання бюджету громади здійснювалось в умовах дії правового режиму воєнного стану. Звичайно це мало негативний вплив на виконанні показників бюджету майбутніх періодів. Невиконання планів по доходах загальних фондів, як результат, недоотримання фінансових ресурсів до міського бюджету, наприклад, у 2022 році – 647,7 млн. грн. Тому існує нагальна потреба у пристосуванні бюджету Запорізької територіальної громади до існуючого зменшення видатків, зокрема щодо утримання громади (зменшення на 36,4%). Також потреба у пошуку можливостей та заходів у запобіганні будь-яких дисбалансів щодо забезпечення ефективної політики управління громадою.

Недоотримання коштів як до державних, так і до міських бюджетів пов'язані зі зменшенням перерахувань від бюджетовизначальних підприємств міста та складного їхнього фінансового стану, пов'язаного з порушенням логістики, відсутності замовлень, релокації бізнесу, повного зупинення або призупинення виробництва, простій виробництва, падінням споживчого попиту, відтік населення та інше. Витрати бюджету значно зростають, передусім, видатки на оборону країни, фінансування найнеобхідніших соціальних видатків, спрямованих на підтримку життєдіяльності населення та обслуговування державного боргу [7]. Наразі є термінова необхідність в постійному удосконаленні щодо управління

територіальних громад держави, адже вони є бюджетообразуючими складовими країни, і саме від кожної з них залежить стійкість держави у будь-яких викликах сьогодення, насамперед, враховуючи та забезпечуючи потреби воєнного стану.

В умовах зростаючого дефіциту державного бюджету, скорочення доходів місцевих бюджетів, прямої залежності від іноземних грантів та кредитів, фінансової нестабільності, збільшення витрат на військові та соціальні видатки та інше, для забезпечення життєдіяльності громад та країни в цілому необхідно максимально збільшити ефективність та результативність управлінських рішень, від прийняття яких буде залежати економічно-обґрунтоване навантаження на бізнес структури, гідна підтримка соціально незахищених верств населення, ефективна та надійна діяльність комунальної власності громад країни та інше.

Ми вважаємо за необхідним при прийнятті управлінських рішень додати аналітичну складову. У найбільших західних світових компаніях аналітичну роботу виконують на рівні наукових установ, куди залучають найкращі інтелектуальні ресурси країни. Області техніко-економічних і аналітичних досліджень розглядаються, як природні інвестиційні пріоритети, оскільки витрати на дослідження та розробки становлять від 3 до 15 відсотків доходів компанії. Тому на прикладі Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради, як одного з виконавчих органів, який має відповідні компетенції щодо управління комунальної власності, розглянемо впровадження аналітичної складової в управлінні майном громади. Перевага таких впроваджень полягає у їх здатності приймати відповідні стратегічні і тактичні рішення, важливість яких, в умовах зменшення видатків на утримання громади, постійно реалізується на практиці. Саме ефективно працююча аналітична система, забезпечує належний рівень розвитку, сталу та ефективну роботу комунальних підприємств, яка підкреслює їхнє суспільне значення.

2.2 Організаційно-управлінська структура управління комунальною власністю

Згідно закону, місцеве самоврядування - це принцип організації влади, згідно з яким місцеві громади або органи влади в межах певної території мають право самостійно управляти своїми справами та приймати рішення відповідно до потреб та інтересів місцевого населення.

Структура міської ради складається з: міського голови, міської ради, виконавчого комітету, виконавчих органів (департаментів, відділів, управлінь), постійних та тимчасових комісій, комунальних установ та підприємств.

Розглянемо організаційно-управлінську структуру на прикладі Запорізької територіальної громади, а саме управління комунальною власністю Департаментом з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств в межах повноважень.

Згідно пункту 1.1 положень: «Департамент з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради є виконавчим органом Запорізької міської ради, що утворюється Запорізькою міською радою, підзвітний і підконтрольний Запорізькій міській раді, підпорядкований виконавчому комітету Запорізької міської ради, міському голові, заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів міської ради за відповідним напрямком роботи» [41].

З вересня 2021 року повноваження міського голови покладено на секретаря міської ради Куртєва Анатолія Валентиновича, який виконуватиме їх до обрання міського голови на позачергових виборах або до відкриття першої сесії міської ради, яка буде обрана на чергових виборах. Щодо заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів міської ради за відповідним напрямком роботи наразі - це Голтвенко Олександр Валерійович (керуючий справами виконавчого комітету Запорізької міської

ради). Директор Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку Запорізької міської ради (надалі – Департамент) – Батенко Максим Володимирович.

Згідно рішення міської ради №82 від 07.12.2022 року Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів міської ради координує діяльність:

- Запорізької комунальної установи «Автогоспцентр»;
- комунального підприємства «Запорізьке міське інвестиційне агентство» (в частині повноважень);
- комунального підприємства «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» (в частині повноважень);
- Запорізького комунального підприємства міського електротранспорту «Запоріжелектротранс» (в частині повноважень);
- комунального підприємства «Водоканал»;
- Концерну «Міські теплові мережі» (в частині повноважень);
- комунального підприємства «Експлуатаційне лінійне управління автомобільних шляхів» (в частині повноважень);
- комунального підприємства «Управління капітального будівництва»;
- комунального підприємства електромереж зовнішнього освітлення «Запоріжміськсвітло»;
- ЗКАТП-082801 «Комунсантрансекологія»;
- комунального підприємства «Центр управління інформаційними технологіями (в частині повноважень) [40].

Повноваження Заступника міського голови згідно вищезазначеного рішення наступні: сприяння ефективності діяльності комунальних підприємств; організація роботи по розгляду звернень громадян; енергозбереження та енергоефективність; безпеки дорожнього руху; освітлення міста, їх будівництва та реконструкції, питання благоустрою; розроблення проектів нормативно-правового характеру; організації роботи по розгляду, аналізу та підготовки проектів рішень щодо погодження

інвестиційних програм суб'єктів господарювання; аналізу виконання планів надходжень та витрат бюджету Запорізької міської територіальної громади та інше [40].

Робота Департаменту відбувається у діяльності з аналізу, проектному і загальному напрямках.

Діяльність з аналізу передбачає більш детальний аналіз фінансової та господарської діяльності для подальшого прийняття управлінських дій та рішень. Здійснює пошук напрямків для підвищення рівня ефективності та результативності роботи підпорядкованих підприємств.

Проектний напрямок забезпечує умови для сталого інвестиційного та стратегічного розвитку в роботі підпорядкованих підприємств.

Загальний напрямок забезпечує обслуговування роботи Департаменту у юридичному супроводі, бухгалтерському і кадровому обліку, господарської діяльності та інше.

Згідно пункту 2 положень: «основні завдання Департаменту:

1. Забезпечення умов для сталого економічного та інвестиційного розвитку підпорядкованих підприємств.

2. Забезпечення розробки та реалізації напрямків стратегічного розвитку підпорядкованих підприємств в межах повноважень органів місцевого самоврядування.

3. Забезпечення розробки системи нормативних показників витрат запасів при формуванні собівартості, розробки системи документообігу.

4. Забезпечення, впровадження та контроль заходів щодо оптимізації витрат, заходів зі збільшення доходів, формування пропозицій щодо реорганізації, створення програм підвищення операційної ефективності економічної діяльності, системних змін в діяльності підпорядкованих підприємствах в межах повноважень органів місцевого самоврядування.

5. Прогнозування ключових показників оптимізації бізнес-процесів, визначення потенціалу та напрямків для вдосконалення в межах повноважень органів місцевого самоврядування.

6. Забезпечення єдиного комплексного підходу щодо планування, аналізу фінансово-господарської діяльності, цінової політики щодо встановлення тарифів на послуги в межах повноважень органів місцевого самоврядування.

7. Здійснення заходів по утриманню території м. Запоріжжя в належному санітарному стані» [41].

Згідно пункту 3 положень: «функції Департаменту:

1. Аналізує економічний стан і тенденції розвитку підпорядкованих підприємств.

2. Забезпечує розробку прогнозних показників, розробляє пріоритетні напрямки соціально-економічного розвитку підпорядкованих підприємств.

3. Сприяє забезпеченню збалансованого та економічно обґрунтованого розвитку підпорядкованих підприємств.

4. Проводить аналіз, консулює та взаємодіє при проведенні закупівельної діяльності підпорядкованих підприємств.

5. Аналізує, погоджує фінансовий та інші плани, програми і звіти та напрямки використання прибутку підпорядкованих підприємств.

6. Прогнозує рентабельність, рівень ризиків та результатів діяльності підприємств з урахуванням впливу динаміки макроекономічних показників.

7. Розробляє та надає пропозиції, на підставі проведених аналізів, щодо доцільності існування та/або реорганізації підпорядкованих підприємств.

8. Розглядає, погоджує та здійснює моніторинг інвестиційних програм, проектів, титульних списків, розробляє комплекс програм та заходів для забезпечення безперебійної роботи підпорядкованих комунальних підприємств.

9. Надає консультативну допомогу супроводження закупівельної діяльності підпорядкованих підприємств, бере участь в організації заходів з підвищення рівня їх професіоналізації.

10. Організовує та бере участь у засіданнях робочих груп з питань фінансово-економічної діяльності, засіданнях балансових комісій, перевірках,

аудитах підпорядкованих підприємств.

11. Забезпечує формування операційної та управлінської звітності для міського голови та заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради за функціональним напрямком діяльності.

12. Розглядає і погоджує склад, структуру та компетенцію органів управління підпорядкованих підприємств, призначення на посади заступників керівника, головного бухгалтера, керівника юридичної служби (юрисконсульта), начальників відділів, головних спеціалістів, керівника уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) з питань запобігання та виявлення корупції відповідних підпорядкованих підприємств.

13. Розглядає і погоджує довідку про виконання умов преміювання керівників підпорядкованих підприємств.

14. Розглядає і погоджує статuti підпорядкованих підприємств, внесення змін і доповнень до них, положень про преміювання, в межах компетенції.

15. Здійснює закупівлю товарів, робіт і послуг відповідно до закону України «Про публічні закупівлі» та інших нормативно-правових актів для забезпечення потреб Департаменту.

16. Створює належні виробничі та соціально-побутові умови для працівників Департаменту.

17. Падає консультативну допомогу управлінням, відділам, районним адміністраціям міської ради та суб'єктам господарювання, незалежно від форм власності, з питань, що належать до компетенції Департаменту.

18. Готує самотійно або разом з іншими структурними підрозділами інформаційні та аналітичні матеріали для подання міському голові, виконавчому комітету міської ради, міській раді.

19. Готує (бере участь у підготовці) проекти угод, договорів, меморандумів, протоколів зустрічей делегацій і робочих груп у межах своїх повноважень.

20. Вносить пропозиції до проекту бюджету міської територіальної

громади.

20.1 Виконує функції головного розпорядника бюджетних коштів відповідно до бюджетного законодавства.

20.2 У разі прийняття міською радою рішення про обслуговування коштів місцевих бюджетів у частині бюджету розвитку та власних надходжень бюджетних установ в установах банків державного сектору:

- здійснює реєстрацію та облік бюджетних зобов'язань розпорядників нижчого рівня (одержувачів) коштів бюджету міста;

- забезпечує у визначені терміни подання до органів Державної казначейської служби України зведеної за місяць інформації про виділені кошти бюджету розвитку розпорядникам нижчого рівня (одержувачам) бюджетних коштів за встановленою формою;

- здійснює контроль за дотриманням розпорядниками нижчого рівня (одержувачами) бюджетних коштів вимог діючого законодавства щодо проведення попередньої оплати товарів, робіт і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти.

21. Розглядає та надає відповіді на звернення громадян, юридичних осіб, громадських організацій з питань, які належать до компетенції Департаменту.

22. Забезпечує здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції.

23. Забезпечує доступ до публічної інформації, розпорядником якої є Департамент.

24. Забезпечує захист персональних даних.

25. Здійснює інші, передбачені законом повноваження» [41].

Розглянемо структуру Департаменту (додаток Б). Департамент складається з семи відділів, а саме:

- Відділ проектних рішень та розвитку – забезпечення умов (розробка проектів та заходів) для сталого інвестиційного та стратегічного розвитку підпорядкованих підприємств;

- Інвестиційний відділ – координує діяльність підпорядкованих підприємств у питаннях інвестицій та інновацій. Готує проекти рішень на розгляд міської ради та її виконавчого комітету;

- Відділ аналізу фінансово-господарської діяльності – розробляє прогностичні показники та пріоритетні напрямки соціального та економічного розвитку підконтрольних підприємств;

- Відділ операційної ефективності – перевірка звітності підпорядкованих підприємств, правильне та своєчасне оформлення документів;

- Відділ бухгалтерського обліку та звітності – контролює правильність та своєчасність проведення розрахунків, відповідність взятих бюджетних зобов'язань також ефективність використання наявних фінансових, матеріальних та трудових ресурсів;

- Загальний відділ – організація діловодства, кадрове та інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності департаменту;

- Юридичний відділ - організовує та бере участь у підготовці проєктів розпоряджень міського голови, рішень Запорізької міської ради та її виконавчого комітету, здійснює експертизу розпорядчих документів та інше.

Особливості публічно-управлінської роботи Департаменту. Згідно рішення Запорізької міської ради №621 від 03.11.2023 року Департамент є органом управління майном, згідно зі статутом, наступних підприємств:

- Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»;

- Комунальне підприємство електромереж зовнішнього освітлення «Запоріжміськвітло»;

- Комунальне підприємство «Управління капітального будівництва»;

- Запорізьке комунальне автотранспортне підприємство 082801 «Комунсантрансекологія»;

- Запорізьке комунальне підприємство міського електротранспорту «Запоріжелектротранс» [42].

Координація та контроль роботи підпорядкованих комунальних підприємств відбувається шляхом проведення щотижневих нарад з підприємствами по напрямкам компетенцій Департаменту.

Підприємства щотижнево надають звіти по своїй роботі за наступними напрямками:

- залишок ТМЦ на складах підприємства;
- виконання плану закупок;
- реєстр планових платежів;
- звіт по фактичним платежам.

Щомісяця або рідше підпорядковані підприємства надають наступні звіти:

- затвердження та внесення змін до фінансового плану підприємства;
- актуалізація бази інвестиційних потреб підприємств;
- звіт по впровадженню інвестиційних проєктів на підприємстві;
- звіт по фактичним вакансіям на підприємстві.

Підпорядковані підприємства можуть надавати до Департаменту запити, наприклад бюджетні. Департаментом аналізується релевантність та вагомість запитів. За необхідністю Департаментом створюється запит до департаменту фінансової та бюджетної політики щодо наявності бюджетних коштів у міській громаді на їх впровадження.

Після отримання позитивного рішення Департамент створює нову цільову програму або приймається рішення про внесення змін до наявної міської цільової програми згідно отриманих пропозицій.

Департамент підготовлює проєкти рішень для створення нової чи внесення змін до існуючої міської цільової програми на засідання виконавчого комітету Запорізької міської ради. Обов'язкового до проєкту додається пояснювальна записка, яка допомагає членам комітету та ради зрозуміти сутність, мету та необхідність запропонованих рішень у досягненні поставленої мети та вирішенню проблеми. З виступу доповідача починається

обговорення проектів, де члени виконкому мають можливість поставити уточнюючі запитання та схвалити або не схвалити відповідні проекти рішень.

Після схвалення виконкомом проекти рішень стверджуються чи не стверджуються на засіданні сесії Запорізької міської ради. Після прийняття рішення на сесії, воно підписується міським головою та оприлюднюється. З цього моменту рішення набуває чинності, крім випадків встановлення пізнішого терміну вступу в дію самим проектом.

За минулий 2023 рік Департамент виконав роботи з таких напрямків:

1. Забезпечення функціонування інфраструктурних об'єктів громади (придбання генераторних установок, підключення генераторів до Пунктів незламності, ремонт трансформаторних підстанцій, придбання та влаштування захисних споруд цивільного захисту та інше);

2. Відновлення об'єктів житлового фонду пошкодженого та зруйнованого в наслідок російської агресії (капітальний ремонт двох житлових будинків);

3. Організація діяльності у сфері безпеки руху та освітленні території міста (поточний ремонт світлоточок, розподільчих пристроїв та засобів регулювання дорожнього руху);

4. Технічне переоснащення міського електротранспорту (запропоновано придбання електробусів та тролейбусів з автономним ходом);

5. Підписано меморандум з міжнародною організацією Програмою Розвитку Організацій Об'єднаних Націй з забезпечення тепло-, водопостачання та водовідведенні при повному відключенні електропостачання міста Запоріжжя

6. Проведено аналіз техніко-економічних показників котелень Концерну «Міські Теплові Мережі» та надано рекомендації підприємству.

7. Перевірено підвіс кабелю на опорах контактної мережі Запорізьке комунальне підприємство міського електротранспорту «Запоріжелектротранс» у Дніпровському районі міста.

8. Перевірено підвіс кабелю на опорах контактної мережі комунального підприємства електромереж зовнішнього освітлення «Запоріжміськвітло» у Вознесенівському районі міста.

9. Опрацьовано більше 70 звернень громадян та організацій, 11 депутатських звернень, 5 запитів від правоохоронних органів.

Як бачимо, Департамент займає свою нішу у практичному вираженні в управлінні комунальним майном та життєдіяльності громади.

Департамент розробляє стратегічні напрямки розвитку комунальних підприємств та впроваджує політику, спрямовану на оптимізацію їхньої роботи; сприяє впровадженню нових технологій та ініціатив, які можуть покращити якість та доступність комунальних послуг; забезпечує інтегроване та ефективне управління міськими ресурсами; надає консультації та підтримку комунальним підприємствам з метою поліпшення їхньої ефективності та управління. Тому Департамент Запорізької міської ради виконує ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та управління комунальною власністю міста.

2.3. Сучасний стан удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади в місцевих органах виконавчої влади України (на прикладі діяльності департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради)

В умовах агресії російської федерації проти України та пов'язаних з цим фінансово-економічних криз та наслідків, одним із важливих питань сьогодення постає у забезпеченні життєдіяльності міст країни, що можливо тільки завдяки сталій та ефективній роботі і використанню комунальної власності територіальних громад. На нашу думку для виконання поставленої

мети необхідно впровадити в процес прийняття рішень аналітичну складову. Основною метою аналітичного забезпечення сталої роботи підприємств є своєчасне та завчасне викриття на ранніх стадіях заходів, які можуть нести економічні збитки підприємству або нераціональне використання ресурсів.

З викликами сьогодення роботу будь-яких підприємств та організацій можна відобразити в таких стратегіях, як реакції та превенції.

Реактивний підхід вбачає таку послідовність подій: негативний вплив → опір (стійкість) → компенсація. Реактивна стратегія є абсолютно необхідною, але за своєю природою вона витратна та небезпечна, тому що спочатку допускає негативний вплив, а вже потім – компенсація (у кращому випадку). Очевидно, що реактивну стратегію варто залишати на крайній випадок, де превентивні методи не спрацювали. Тому як найкраще для підприємств коли вони працюють на випередження, це дозволить виявляти реальні загрози на відстані, обходити чи навіть нейтралізувати їх.

Формування результативної роботи підприємств передбачає використання найбільш успішних стратегій, які зміщують зусилля у бік превенції і знижують питому вагу реактивних дій. Превенція включає в себе отримання великого масиву інформації як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища, швидкій обробці цієї інформації та визначенні оптимальних варіантів дій з точки зору результату та корисної дії роботи організацій [6,46].

Наразі Підпорядковані підприємства для узгодження своїх програм та проектів презентують їх у Департаменті або ініціюють скликання відповідних слухань в інших департаментах (в межах компетенцій), щодо можливості подальшого їх впровадження. Сутність проблематики виникає в тому, що програми та проекти, прийняті без всебічного та детального аналізу і обґрунтованого рішення, можуть бути причинами серйозних та непередбачуваних ризиків, мати негативні наслідки та вплинути на їхню успішність та ефективність. Цей детальний аналіз - є аналітика, та пов'язана з нею діяльність.

О. Мандзюк, розглядає поняття аналітики, як цілісну «сукупність принципів методологічного, організаційного й технологічного забезпечення індивідуальної й колективної розумової діяльності, що дає змогу ефективно опрацьовувати інформацію з метою вдосконалювання якості наявних і надбання нових знань, а також підготовки інформаційної бази для ухвалення оптимальних управлінських рішень» [29].

Також О. Мандзюк пропонуємо наступне визначення поняття аналітичної діяльності – «розуміється як вид інтелектуально-творчої діяльності, який базується на системній, безперервній, багатоплановій аналітичній роботі відповідних суб'єктів із пошуку, відстеження (моніторингу), оцінки, перевірки / верифікації, обробки інформації з подальшою підготовкою певних інформаційних продуктів, що задовольняють потреби суспільства або конкретного замовника» [28].

Ось деякі з основних ризиків при прийнятті програм та проектів без аналітичного аналізу:

1. Фінансові ризики. Відсутність адекватного фінансового аналізу може призвести до недооцінки витрат або ж до зростання вартості проекту та недоотримання очікуваного результату. Недостатні фінансові ресурси можуть призвести до «замороження» проекту, а невиправдані витрати - до фінансових труднощів.

2. Часові ризики. Неправильна оцінка термінів виконання проекту може призвести до затримок, що може вплинути на його успішність та вартість. Затримки можуть бути пов'язані як з несправностями в процесах виконання, так і з недостатньою підготовкою чи ресурсами.

3. Технічні ризики. Недостатній технічний аналіз може призвести до вибору неправильних технологій чи методів виконання проекту. Це може викликати проблеми з якістю, безпекою та стабільністю проекту.

4. Маркетингові ризики. Неадекватний аналіз ринку може призвести до непорозумінь щодо попиту на продукт чи послугу, конкурентоспроможності та стратегії маркетингу.

5. **Управлінські ризики.** Відсутність чіткої стратегії управління проектом може вплинути на координацію, комунікацію та вирішення конфліктів. Недооцінка ризиків управління може вивести на втрату контролю над проектом.

6. **Кадрові ризики.** Не врахування необхідних навичок та ресурсів персоналу може призвести до проблем у виконанні проекту. Наприклад, відсутність кваліфікованих фахівців може призвести до затримок та якісних проблем.

7. **Правові ризики.** Неправильне оцінювання юридичного середовища може призвести до правових проблем, порушень законодавства та збитків через судові позови.

Тому роль аналітичної діяльності актуальна та вона об'єктивно зростає з кожним роком. Сучасні форми господарювання включають багатофункціональні системи оцінки загроз і ризиків діяльності підприємства, що зумовлює необхідність процесів удосконалення інформаційних та, відповідно, й аналітичних інструментів для забезпечення найбільш ефективної роботи підприємств та організацій. Безпосередньо в цьому важливу роль відіграє інформаційна складова, тобто формування достатнього матеріалу та відомостей, щодо проведення аналітичної їх обробки, з метою отримання відповідних даних, які будуть враховуватись у прийнятті обґрунтованих та зважених рішень [5, 23].

Організація інформаційного забезпечення є основою для прийняття всіх рішень, дозволяє контролювати їх виконання та забезпечує тактичну і стратегічну координацію роботи підприємства. Діяльність, пов'язана зі збором інформації та її подальшим аналізом називають аналітичною розвідкою, вона є складовою розвідувальної діяльності, яка виявляє, оцінює та прогнозує різноманітні соціальні процеси, події та заходи на інформації, яка переважно отримана з відкритих джерел.

Джерела для збору та аналізу інформації можуть бути наступними:

- офіційні джерела, такі як звіти, видання та документи (відкрита інформація);
- неофіційні джерела (більш-менш достовірні усна чи інша нетаємна інформація, отримана з неформальних контактів з носіями);
- конфіденційна інформація;
- дані результатів соціологічних опитувань;
- науково-технічна документація;
- інтернет-ресурси та інше.

Отже інформаційна складова або інформаційна безпека підприємства має важливу роль для аналітичного забезпечення, яке спрямоване на мінімізацію впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Завдання аналітичного відділу в процесі обробки наявних даних зводяться до:

- оцінка інформації (достовірність, мінливість);
- обробки інформації (мозковий штурм);
- створення прогнозу розвитку можливих ситуацій [5, 23].

Аналітичний процес вимагає дотримання системності та комплексності, також передбачає послідовність певних етапів, а саме: підготовчого, аналітичного (процедурного), заключного (узагальнюючого).

Підготовчий етап – це збір інформації та підготовка її до аналітичної обробки [27]. На якому складається план аналітичної роботи та підготовлюються всі необхідні матеріали саме для аналізу. Також цей етап включає вивчення матеріалів попередніх досліджень і назначаються виконавці [39].

Аналітичний (процедурний) етап включає в себе збирання (залучення статистичної звітності, планової документації, даних аналітичного обліку та інше) та перевірка достовірності інформації. Проводиться аналіз показників та можливий вплив на них відповідних чинників, також взаємозалежність показників та їх значення для забезпечення прибутковості (ефективності). Досліджується напрямок і причини відхилень між фактичними і прогнозними значеннями показників та виявляються резерви щодо підвищення

ефективності діяльності. Цей етап складається з різних методичних, технічних та аналітичних розрахунків, зокрема порівняння, статистика, графіки, баланси та елімінування (вплив кожного з факторів на величину досліджуваного об'єкта), з допомогою яких здійснюється обробка інформації та її перетворення і використання щодо прийняття управлінських рішень. Цей етап є основним, тому що від нього буде залежати якість та повнота досліджень та оцінки явищ і факторів, що були спричиненими певними результатами діяльності, та відповідно – обґрунтованість зроблених висновків та пропозицій за результатами аналізу [27, 39].

Заключний (узагальнюючий) етап узагальнює перетворену аналітичну інформацію та підготовлює на її основі пропозиції, рекомендації та висновку щодо покращення господарської діяльності підприємств, мобілізує невикористані резерви та усуває недоліки в роботі [27]. Важливою частиною цього етапу є систематичний контроль щодо виконання рішень, прийнятих за результатами аналітичної діяльності. Пройшовши всі етапи обробки інформація набуває якісних характеристик. Ця інформація дає уявлення про досягнення всіх поставлених цілей, а також розуміння того, як вирішити незаплановані [39].

Для злагодженої аналітичної роботи на підприємствах необхідна її правильна організація, що потребує додаткових матеріально-технічних ресурсів та виконавців [39].

Організація аналізу на комунальних підприємствах належить до компетенції уповноваженого органу (посадової особи). Наразі виокремлюють дві форми організації аналізу підприємств – централізовану та децентралізовану.

Централізована форма передбачає утворення спеціалізованого відділу або служби, зумовлює відірваність аналітичного аналізу від загального процесу управління підприємством.

Децентралізована форма передбачає розподіл аналітичних робіт по загальній структурі управління підприємством. Кожна служба відповідно до своєї компетенції виконує аналітичну роботу [27].

Організація аналітичного аналізу підпорядкованих підприємств Департаменту є ключовим етапом у забезпеченні ефективного управління. Нижче наведено загальну структуру організації аналізу підприємства:

- Створення аналітичного відділу або групи. Ця група відповідає за збір, обробку та аналіз важливих даних про діяльність підприємства.
- Визначення областей аналізу. Розроблення чіткої структури для аналізу різних аспектів підприємства, таких як фінанси, виробництво, маркетинг, логістика тощо.
- Вибір інструментів аналізу. Обрання відповідних інструментів для збору та аналізу даних, такі як програми для обробки даних, фінансові звіти, методи кількісного аналізу тощо.
- Розробка ключових показників ефективності (KPI). Визначення KPI, які найкраще відображають результати діяльності підприємства та його цілей.
- Створення системи звітності. Розроблення системи регулярної звітності, яка включатиме аналітичні звіти та огляди результатів.
- Забезпечення навчання та розвитку персоналу.
- Постійне вдосконалення процесів. Проведення регулярного аудиту процесів аналізу та вдосконалення їх з урахуванням змін в бізнес-середовищі та потреб громади.

Ця структура допоможе підприємству забезпечити систематичний та ефективний аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналітик - це фахівець, який спеціалізується на зборі, обробці, аналізі та інтерпретації даних з метою вивчення та розуміння певних явищ, виявлення тенденцій, прогнозування результатів та надання рекомендацій для прийняття рішень. Аналітики можуть працювати у різних галузях, таких

як фінанси, маркетинг, виробництво, наука, соціологія та багато інших. Вони володіють різноманітними інструментами та методами аналізу даних, такими як статистичні методи, машинне навчання, дата-майнінг, аналіз тексту та інші. Важливою характеристикою аналітика є можливість використовувати зібрані дані для виявлення цінних інсайтів та допомоги в прийнятті рішень.

Однак, ми вважаємо, що залучати до відділу аналітики необхідно персонал з повною спеціалізованою фаховою освітою, різнобічним мисленням та мати досвід практичної економічної роботи, розбиратись в основах організації виробництва, менеджменту, аудиту та інше, також вміти користуватись загальноприйнятими способами аналізу, таких як порівняння, табличний та графічний [32]. Більш детально щодо вимог до аналітика у сфері комунальних підприємств можуть включати:

- Розуміння специфіки комунальних послуг. Аналітик повинен мати глибоке розуміння особливостей та основних проблем у сфері комунальних послуг, таких як водопостачання, водовідведення, електропостачання, транспортні послуги тощо.

- Знання законодавства та регулювання. Розуміння законодавства та регулювання, які стосуються комунальних підприємств, таких як правила тарифікації, стандарти якості, вимоги до екологічної безпеки тощо.

- Навички аналізу фінансової діяльності. Знання фінансових звітів та вміння проводити фінансовий аналіз для оцінки ефективності діяльності комунального підприємства, включаючи аналіз витрат, прибутків, ліквідності тощо.

- Вміння працювати з даними про використання ресурсів. Збір та аналіз даних щодо використання ресурсів, таких як вода, електроенергія, газ тощо, для виявлення ефективних способів оптимізації та зменшення витрат.

- Навички планування та прогнозування. Здатність розробляти плани розвитку та прогнозувати показники ефективності для підвищення якості та доступності комунальних послуг.

- Робота з громадськістю та комунікації. Здатність ефективно спілкуватися з організаціями та громадськістю, вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати задоволення потреб споживачів комунальних послуг.

- Знання програм та технологій для оптимізації процесів. Вміння використовувати спеціалізовані програми та технології для автоматизації та оптимізації процесів управління та надання комунальних послуг.

- Етичність та відповідальність: Здатність працювати відповідально, з урахуванням етичних принципів та дотримуватися вимог щодо конфіденційності та безпеки даних.

Для втілення загальної мети із забезпечення аналітичного аналізу діяльності підпорядкованих підприємств Департаменту, ми вважаємо за необхідним провести процедуру реорганізації структури виконавчого органу шляхом організації аналітичного відділу.

Згідно штатного розкладу Департамент має наступну кількість працівників, а саме (додаток Б):

- Директор – 1 одиниця;
- Заступники директора – 3 одиниці;
- Начальники відділів – 7 одиниць;
- Заступники начальників відділів – 6 одиниць;
- Головні спеціалісти, інспектор, прибиральниця – 31 одиниця.

Разом згідно штатного розкладу – 48 працівників.

Наразі фактична чисельність Департаменту складає 30 працівників (з урахуванням двох спеціалістів, які знаходяться за кордоном – працюють дистанційно), тобто є 18 вакантних місць, що дає нам можливість без внесення змін до Положень Департаменту та без прийняття відповідного рішення виконавчого комітету щодо зміни штатної кількості працівників Департаменту створити аналітичний відділ. Так як Департаменту підпорядковуються п'ять підприємств, то ми вважаємо за доцільним створення мінімум 5 робочих місць головних спеціалістів, щоб визначити

відповідального по кожному підпорядкованому підприємству та забезпечити їх сталу роботу. Можливо з урахуванням обсягів, специфіки та багатoproфільності діяльності підпорядкованих підприємств та поставлених аналітичних завдань, в перспективі буде за доцільним створення додаткових робочих місць.

Тому для організації аналітичного відділу необхідно залучити 7 додаткових робочих місць, а саме (додаток В):

- Начальник відділу – 1 одиниця;
- Заступник начальника відділу – 1 одиниця;
- Головні спеціалісти – 5 одиниць.

Цінність аналітиків полягає в наступному:

1. Задають курс команді (оптимізація бізнес процесів).
2. Збільшують очікування Дирекції (прийняття обґрунтованих рішень).
3. Задовольняють потреби мешканців.
4. Креативність, творчі компоненти (виявлення та використання можливостей).
5. Розвиток підприємства (прогнозування, стратегічне планування та інновації).

Підвищити результативність аналітика можливо завдяки впровадженню автоматизованого робочого місця - сукупність інформаційних, програмних і апаратних ресурсів, які забезпечують автоматизацію розрахунків. Це організація доступу до пам'яті, мережі, масивів і виконання прикладних програм, наприклад, як Basic і Pascal та інші. Також результативність аналітика значною мірою залежить від повноти методу аналізу, його відповідності сучасним вимогам контролю і управління виробництвом і технічних можливостей персонального комп'ютера.

Переваги автоматизованого робочого місця аналітика:

- скорочений час аналізу;
- своєчасний доступ та задоволення інформаційних потреб;
- мінімізація часу обробки та відповіді на питання;

- відображення інформації в таблицях та графіках;
- легкість повторенню процесів та інше.
- більш повне висвітлення впливу різних факторів на результати діяльності;
- можливість заміни приблизних та спрощених розрахунків більш точними;
- робота аналітика стає більш автоматизована [44].

Для підвищення ефективності роботи підпорядкованих підприємств Департаменту та втілення належної роботи аналітичного відділу. Ми пропонуємо наступну схему прийняття рішень щодо ухвалення проектів в межах Департаменту (рис. 2.4).

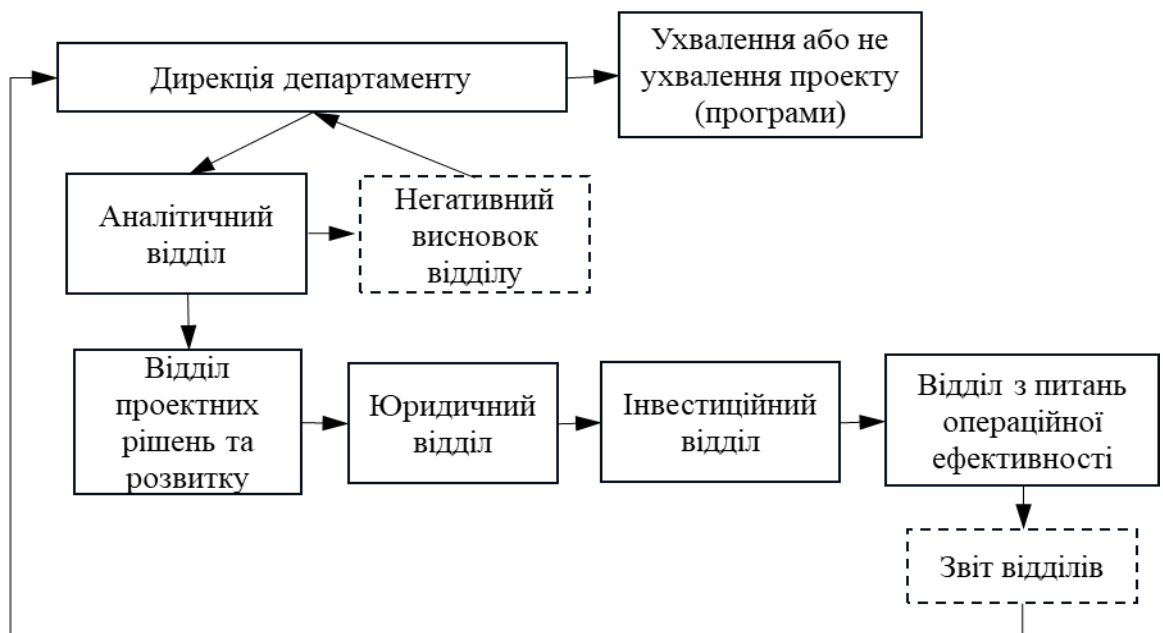


Рисунок 2.4. Порядок ухвалення проектів (програм) Департаментом

Дирекція ставить перед Департаментом завдання щодо проведення аналізу проекту або програми та надання відповідного звіту. Аналітичний відділ першим робить свої висновки щодо схвалення проекту. У разі несхвалення проекту, відділ оформлює відповідний звіт, який надається дирекції та на цьому завершується опрацювання відповідного проекту відділами Департаменту.

Якщо висновок у звіті аналітиків позитивний - документи відповідного проекту на опрацювання направляються до відділу проектних рішень та розвитку, наступним є юридичний відділ, потім інвестиційний відділ та завершує роботу відділ з питань операційної ефективності. Тобто всі вищенаведені відділи в межах своїх компетенцій оформлюють зауваження або підсумовують – «без зауважень». Гадаємо, що в більшості випадків, зауваження з боку інших відділів будуть в мінімальному обсязі і це не буде мати значного впливу на строки виконання загального звіту [29].

Результатом аналітичної діяльності є вивідна інформація з висновками та рекомендаціями, адже висновок – це результат досягнення мети. Абсолютно необхідно, щоб робота мала завершений вид та була максимально корисною. На основі коректно проаналізованої інформації та прогнозів загальний звіт відділів спрямовується до дирекції Департаменту для остаточного прийняття рішення щодо узгодження чи не узгодження проекту або програми. Дирекція оцінює розвиток ситуації, здійснює пошук можливих альтернатив, приймає відповідне рішення.

Хочемо зробити зауваження, що аналітичний відділ буде першим серед рівних, не зважаючи на те, що він першим опрацьовує документи та від його зауважень і рішення буде залежати чи буде опрацьовуватись проект іншими відділами департаменту.

В умовах сьогодення аналіз діяльності підприємств та організацій став об'єктом зацікавленості керівників та менеджерів. Однак можлива неефективність результатів проектів та програм пов'язана з неналежною організацією аналітичної діяльності підпорядкованих підприємств. Для проведення якісного аналізу насамперед необхідно створити аналітичну службу, обрати форму організації аналізу та тип організаційної структури, що найбільше відповідає системі управління підприємством, а також сформувати відповідне його забезпечення [22, 27]. Наразі, аналітичні роботи щодо управління підприємством відіграють дуже важливу роль. Перевага полягає у здатності приймати відповідні стратегічні і тактичні рішення,

важливість яких постійно реалізується на практиці. Тому належний моніторинг та аналіз наявної інформації, визначення причин, джерел та впливу факторів загроз на виробничі потужності, тенденції розвитку подій і явищ, зважене та обґрунтоване прийняття дирекціями підприємств управлінських рішень на основі ефективно працюючої аналітичної системи, забезпечує належний рівень розвитку, сталу та ефективну роботу підпорядкованих підприємств.

2.4 Практичні рекомендації щодо удосконалення управління комунальною власністю Запорізької міської громади

Комунальна власність – це власність, яка належить громаді чи муніципалітету, керується і підтримується місцевими органами влади з метою забезпечення громадських послуг та інфраструктури для місцевого населення. Це можуть бути різноманітні об'єкти, такі як комунальні будівлі, земельні ділянки, інфраструктура, комунальні служби (наприклад, водопостачання, водовідведення, електроенергія, газопостачання, тощо), парки, дороги, школи, лікарні, бібліотеки та інші об'єкти і ресурси, які використовуються для задоволення громадських потреб.

Комунальна власність є матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування. Тому удосконалення управління комунальною власністю є актуальним. Від рівня розвитку та ефективності використання її складових залежить поповнення або економія (при бюджетній підтримці) місцевого бюджету та, як результат, покращення якості життя населення територіальної громади [2].

Управління комунальною власністю на рівні громади, як власника, представлена відповідними інституціями:

- згідно зі ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування»: «сільський, селищний або міський голова призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад» [2, 18];

- депутатський корпус міськради, який затверджує статут підприємства, програму розвитку комунального підприємства (далі – КП), інвестиційну програму, а також може збільшувати статутний капітал [2]. Також згідно пункту 29 статті 26 вищезазначеного закону: «встановлення для підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету» [18];

- постійні комісії з питань бюджету, комунального майна та роботи тощо, які можуть бути інструментом впливу, оскільки мають право надавати рекомендації та оприлюднювати свої висновки щодо кадрових та фінансових рішень. Також заслуховують інформацію та звіти керівників комунальних підприємств з приводу ефективності управління, розглядають питання здійснення державно-приватного партнерства, захист прав комунальної власності, створення, управління, ліквідації, реорганізації та перепрофілювання підприємств та інше [2, 21];

- підрозділи виконавчих органів міської ради, наприклад одним із завдань Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств в місті Запоріжжя є забезпечення умов для сталого економічного та інвестиційного розвитку підпорядкованих підприємств [2, 40];

- виконавчий комітет міської ради, який може здійснювати вплив і контроль над діяльністю і фінансовим плануванням КП [2, 38];

- звернення громадян, електронні петиції, телефонні «гарячі лінії» з представниками органів місцевого самоуправління, урядова «гаряча лінія 1545», скарги та пропозиції щодо роботи служб комунальної власності.

Тобто вплив на управління комунальною власністю територіальною громадою має багаторівневий характер [2]. І можна застосовувати кожен з напрямків впливу щодо удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад.

Розглянемо деякі з проблем які виникають в управлінні комунальною власністю на прикладі Запорізької територіальної громади.

1. Дублювання функцій в структурі апарату Запорізької міської ради. Згідно розподілу обов'язків між секретарем Запорізької міської ради та заступниками міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючим справами виконавчого комітету Запорізької міської ради, є місце дублювання функцій.

Наприклад у Махсми С.Г. та у Голтвенка О.В. частково повторюється наступний пункт у розділі «питання»: у Махсми С.Г. - «безпеки організації дорожнього руху», у Голтвенка О.В. – «безпеки дорожнього руху».

Або повністю повторюється наступний пункт у вищенаведеному розділі: «експлуатації, утримання, реконструкції, ремонту (капітального та поточного), будівництва дощових, ливневих і каналізаційних систем, шляхів загального користування, збереження мостів і шляхопроводів, підземних споруджень» [40].

Якщо розглянути статuti комунальних підприємств, які координує Махсма С.Г. – комунальне підприємство «Експлуатаційне лінійне управління автомобільних шляхів» (надалі – КП «ЕЛУАШ»), та Голтвенко О.В. – комунальне підприємство електромереж зовнішнього освітлення «Запоріжміськсвітло» (надалі – КП «Запоріжміськсвітло»), теж є дублювання функцій.

Наприклад, у КП «ЕЛУАШ» згідно пункту 2.2 статуту: «будівництво, реконструкція, капітальний, поточний ремонт і експлуатаційне утримання автошляхів, зливової системи, нанесення дорожньої розмітки та встановлення технічних засобів регулювання дорожнього руху, що

знаходяться на балансі підприємств, установ та організацій м. Запоріжжя та інших населених пунктах» та пункту 2.3 статуту: «установлення аварійних загороджень, світлофорів та іншого подібного устаткування; встановлення технічних засобів регулювання дорожнього руху» [48].

У КП «Запоріжміськсвітло» згідно пункту 3.1 статуту: «... виконання робіт по будівництву, ремонту, монтажу, експлуатації технічних та інших засобів регулювання дорожнього руху ...» та пункту 3.2 статуту: «виконання робіт по будівництву, ремонту, монтажу, експлуатації технічних та інших засобів регулювання дорожнім рухом; виготовлення, реалізація та впровадження технічних та інших засобів регулювання дорожнім рухом» [47].

Тобто чітко не прописано хто з профільних заступників міського голови, або яке підприємство відповідальне за організацію дорожнього руху та узагальнено прописано щодо встановлення (та пов'язаних із цим різновиду робіт) технічних засобів дорожнього руху, до яких належать світлофорні об'єкти, розмітка, дорожні знаки та інше.

Ми вважаємо, що треба провести відповідні зміни щодо функцій профільних заступників та статутів комунальних підприємств з метою чіткого розподілу компетенцій та ліквідування дублювання, як на рівні заступників міського голови, так і на рівні діяльності комунальних підприємств.

2. Корупція та втрата ресурсів. Наразі є приклади коли депутати місцевої ради є керівниками комунальних підприємств, ми гадаємо, що це може бути причиною конфлікту інтересів та збільшенню корупційного ризику.

3. Відсутність громадської участі. Діяльність комунальних підприємств контролюється виключно політиками або виконавчими органами за відсутності або низького контролю з боку профспілкових організацій чи громади.

4. Відсутність чіткої стратегії розвитку. Брак чіткої стратегії розвитку може призвести до невпорядкованого використання ресурсів та неефективного управління комунальною власністю.

Для вирішення цих проблем необхідно впроваджувати ефективні механізми контролю, забезпечувати відкритість та прозорість управління, залучати громадськість до прийняття рішень та розвивати чіткі стратегії розвитку комунальної власності.

На нашу думку, удосконалення управління комунальною власністю можна досягнути провадивши наступні пропозиції:

1. Наразі згідно Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» прибуток комунальних підприємств буде використовуватись згідно рішень органів місцевого самоврядування [18]. Необхідно внести зміни до статутів комунальних підприємств, щодо використання прибутку підприємств на свій розсуд.

2. Коли комунальні установи являють собою субпідряди, а не самі приймають участь у тендерах та договорах. Вони не зацікавлені, вони не володіють інформацією. Розробити відповідні заходи, які унеможливають такі ситуації.

3. Застаріла система фінансового менеджменту та відсутність стратегічного планування у громадах призводять до неефективного управління наявними ресурсами, а також створюють можливості для непрозорої діяльності. Для остаточної впевненості у справжності прибутків комунальних підприємств рекомендуємо запровадження обов'язкового аудиту.

4. Стимулювати директорів КП підвищувати результативність за рахунок впровадження системи KPI (Key Performance Indicator) разом із системою матеріальних стимулів, та вимагати від них всебічного, а не формального звітування перед місцевою радою.

5. Створення наглядових рад для великих комунальних підприємств також сприятиме підвищенню ефективності за умови формування ради за принципом професіоналізму, а не кумівства.

6. Наявність вибору форм реалізації управління комунальним майном громади: самостійно чи в партнерстві через передачу прав розпорядження і користування, скільки і які комунальні установи критично важливо залишити в комунальній власності, а які варто віддати на приватизацію [2, 3].

7. Впровадження стратегії розвитку і управління комунальним господарством. Що в свою чергу сприятиме введення в дію Стандартів ISO9001 [2]. Використання просторової інформації для розробки та впровадження оптимальних стратегій розвитку територій з метою забезпечення точності та обґрунтованості планів розвитку громади [1].

8. Заборонити депутатам міських рад працювати в комунальних підприємствах та організаціях для нівелюванню конфліктів інтересів та зменшенню корупційного ризику.

9. Використання процесів державно-приватного партнерства або передача комунального майна у концесію для залучення інвестицій та мінімізування ризиків політичної корупції.

10. Використання цифрових каналів для взаємодії та залучення громади до участі в громадських ініціативах [1]. Впровадження цифрових інструментів полегшує взаємодію між місцевою владою та громадянами.

11. Планування діяльності територіальної громади є важливим аспектом її розвитку, особливо в умовах цифровізації, коли використання інформаційних технологій відігравав ключову роль у соціальному та економічному розвитку, розвиваючи стратегічне управління та планування в системі публічного управління [1].

Удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад є важливим процесом для забезпечення різноманітних соціальних та економічних потреб, покращення якості життя та розвитку громади [2].

Більш детальної уваги приділимо створенню наглядових рад, ця процедура набрала чинності 25 червня 2016 року.

Згідно пункту 7 статті 78 Господарського кодексу України одним із можливих органів управління комунального підприємства може бути наглядова рада (у разі її створення), також визначає наступне: «наглядова рада підприємства (у разі її утворення), яка в межах компетенції, визначеної статутом підприємства та законом, контролює і спрямовує діяльність керівника підприємства. Наглядова рада комунального унітарного підприємства утворюється за рішенням органу, до сфери управління якого належить комунальне унітарне підприємство. Критерії, відповідно до яких утворення наглядової ради комунального унітарного підприємства є обов'язковим, а також порядок утворення, організації діяльності та ліквідації наглядової ради та її комітетів, порядок призначення членів наглядової ради затверджуються рішенням відповідної місцевої ради» [8].

Також згідно пункту 30¹ статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування», який визначає наступне: «прийняття рішень про визначення критеріїв, відповідно до яких утворення наглядової ради є обов'язковим у комунальних унітарних підприємствах та у господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать територіальній громаді; про затвердження порядку утворення наглядової ради, порядку призначення членів наглядової ради комунального унітарного підприємства; про визначення кола питань, що належать до виключної компетенції наглядової ради комунального унітарного підприємства; про встановлення вимог до незалежних членів наглядової ради комунальних унітарних підприємств і господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать територіальній громаді» [18].

Згідно зі статтею 34 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»: «великі підприємства зобов'язані створити аудиторський комітет або покласти відповідні функції на наглядову раду, що

створюється відповідно до законодавства. Інші підприємства, які належать до підприємств, що становлять суспільний інтерес, можуть покласти функції аудиторського комітету на окремий підрозділ органу управління або на наглядовий орган» [16].

Наглядова рада - це орган управління, який зазвичай складається з незалежних членів, їхнє завдання полягає у нагляді як за діяльністю керівництва, так і за діяльністю підприємства та вирішенні стратегічних питань. Наглядова рада не відповідає за щоденне управління компанією, але вона контролює виконання стратегічних цілей, сприяє стабільності та розвитку компанії, а також виступає захисником інтересів акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Ефективність функціонування наглядових рад може бути не дієвою у разі:

- нерозуміння депутатами місцевих рад та керівниками підприємств ролі наглядової ради, тобто формальне утворення останніх [54];
- конфлікту інтересів та політичний вплив на дирекцію підприємств;
- відсутності незалежних членів наглядової ради;
- прийняття рішень на користь міської ради або її керівництва, а не на користь підприємства;
- у деяких містах є практика безоплатної роботи наглядових рад [38];
- відсутність ключових виключних повноважень наглядових рад, зокрема, призначати або звільняти менеджмент комунальних підприємств та інше.

Для збільшення ефективності функціонування наглядових рад пропонуємо впровадити наступні кроки:

- детально прописати критерії відбору до наглядових рад з відсутністю конфлікту інтересів та обов'язковою оплатою праці;
- у складі рад повинні бути – третина представники виконкому, третина – представники трудового колективу, третина – незалежні члени (експерти у

таких сферах, як фінанси, стратегічне управління та у профільному секторі роботи підприємства);

- включити у повноваження рад призначати та звільняти менеджмент управління комунальних підприємств та інші ключові повноваження;

- створення рад лише на великих підприємствах або за умов наявності природньої монополії, середньооблікової чисельності працівників понад 1500 одиниць, вартості активів – понад 100 млн. грн., розміром чистого доходу – понад 50 млн. грн., розміром статутного капіталом – понад 50 млн. грн.

Із п'яти підпорядкованих Департаменту підприємств наглядову раду можна створити на Запорізькому комунальному підприємстві міського електротранспорту «Запоріжелектротранс», всі інші – значно менші за чисельністю працівників на підприємстві та значно менші показники щодо інших параметрів.

Базові принципи наглядових рад:

- чітко визначені повноваження;
- відповідальність за ефективність за роботу підприємства;
- підзвітність міським радам;
- рівність всіх членів ради.

Функції наглядових рад:

- формування та моніторинг корпоративної стратегії; визначення показників результативності; виявлення ключових ризиків; оцінювання та контроль керівництва підприємств;

- право на звільнення та призначення керівництва підприємства; повна відповідальність за ефективність діяльності компанії;

- визначення рівня винагороди керівництва підприємства, на принципах співвідношення результативності та доходності до планових показників;

- захист керівництва та інтересів комунального підприємства; моніторинг результатів аудиту

- оцінювання своєї діяльності незалежними організаціями та підвищення професіоналізму членів наглядової ради.

Враховуючи вищезазначене, ми згодні з Центром економічної стратегії, який надає наступне визначення «наглядової ради» підприємства: «це колегіальний орган, який має на меті вивести підприємство з-під політичного впливу, сприяти впровадженню кращих практик управління та діяльності підприємства задля виконання цілей власника» [38].

Міжнародні стандарти та європейські принципи управління великими підприємствами не впроваджені у практику міст України. Низька прибутковість та навіть збитковість підприємств, формальний контроль діяльності комунальних підприємств місцевими радами мають негативний вплив на суспільну корисність цих підприємств, особливо на забезпечення соціальної, регуляторної та соціальної функцій [54]. Єдиний спосіб зробити комунальні підприємства більш прибутковими, конкурентоспроможними, а головне – відкритими для громадян - це змінити підхід до управління комунальним майном. Завдяки впровадженню вищезазначених пропозицій щодо створенню наглядових рад, стратегічного планування, системи стимулювання дирекції комунальних підприємств та інше дасть змогу щодо управління цими підприємствами вийти на більш високий професійний рівень та досягнути вищезазначені функції та цілі з підвищення ефективності управління комунальним майном територіальних громад.

Висновок до другого розділу

На нашу думку пріоритетним є впровадження принципів прозорості та підзвітності щодо діяльності комунальних підприємств. Наприклад публікація звітності на офіційному сайті підприємства або на сайті місцевої ради, висвітлення даних щодо порядку розрахунку та формуванню тарифів, висвітлення даних щодо використання бюджетних коштів та інше. Також створення наглядових рад на великих підприємствах та наявність

представників громадськості у цих радах. Повинні бути прописані детальні умови щодо преміювання директорів комунальних підприємств за відповідне виконання ключових показників з результативності та ефективності управління комунальним майном, при цьому забезпечити незалежність дирекції підприємств від політичної кон'юнктури міста.

Підсумовуючи, ми вважаємо за потрібним ставити перед дирекціями комунальних підприємств конкретні цілі, щодо ведення своєї господарської діяльності без врахування бюджетної допомоги, тобто мати незалежність від будь-яких бюджетних, міських або державних грантів та коштів, що буде показником надійності та стабільності функціонування комунального майна територіальних громад.

Важливою умовою реалізації вищезазначених пріоритетів та досягненню максимуму корисного ефекту від використання бюджетних коштів не є можливим без впровадження аналітичної діяльності при прийнятті управлінських рішень. Аналітична діяльність потрібна, щоб зробити комунальні підприємства конкурентоспроможними порівняно із приватними організаціями та максимально зменшити їх збитковість, що допоможе місцевим органам влади реалізувати відповідні соціальні, регуляторні та контрольні функції.

ВИСНОВКИ

Функціонування фінансів держави в умовах воєнного стану принципово відрізняється від звичайного. В умовах мирного часу режим роботи фінансів відбувається за Законом про державний бюджет, за необхідністю зміни щодо доходів або видатків бюджету ухвалюються Верховною Радою та відповідно приймаються у вигляді закону. Відповідна ситуація відбувається з місцевими бюджетами. В період дії воєнного часу для перерозподілу коштів у бюджеті не потрібне відповідне рішення парламенту. Бюджетний кодекс дає можливість уряду розподіляти кошти на власний розсуд та спрямовувати їх на найбільш необхідні потреби, однак всі вільні кошти спрямовуються на оборону держави.

Повномасштабне вторгнення показало, що органи місцевого самоврядування здатні гідно протистояти викликам війни, у фінансовій сфері також. На сьогодні територіальні громади формують економічний фронт держави. Від початку вторгнення армії російської федерації в Україну саме органи місцевого самоврядування забезпечують безпеку населення, надають допомогу Збройним силам України, всіляко сприяють ефективній діяльності територіальної оборони, надають безпосередню допомогу з розміщення та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, забезпечення функціонування державного та місцевих бюджетів.

В умовах воєнних дій, пов'язаних із цим щоденним нанесенням ракетних та авіаційних ударів, зокрема, по цивільних об'єктах та інфраструктурі країни, та цілеспрямованим руйнуванням об'єктів енергетичного комплексу, комунальні служби, насамперед, зобов'язані продемонструвати підвищений рівень надійної та стабільної роботи, забезпечити нормальні умови для життєдіяльності мешканців кожної з територіальних громад держави В умовах зростання дефіциту державного бюджету (на 1159,4 млрд. грн. більше відносно 11 місяців 2022 року [31]),

критичної нестачі фінансових ресурсів (1540,5 млрд. грн. [20]), коли українці не мають право на помилку, поступово зростає роль аналітичної діяльності.

Аналітична діяльність – це процеси централізації, обробки та підготовки ключових інформаційних потоків для використання в управлінні. Основною метою є забезпечення своєчасного раннього виявлення проблем та отримання інформації, необхідної для планування, підготовки та здійснення заходів щодо запобігання можливим ризикам. Систематичне та всебічне проведення будь-якого аналізу на підприємствах вимагає цілеспрямованого впровадження аналітичної роботи шляхом створення аналітичних служб або відділів, які збирають та опрацьовують інформацію, оцінюють ситуацію та надають відповідні пропозиції для прийняття найбільш ефективних управлінських рішень.

Тому в роботі для виконання поставленої мети щодо удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад, нами було запропоновано впровадження з процеси управління аналітичної діяльності. На прикладі одного з виконавчих органів Запорізької територіальної громади, а саме Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради впровадити аналітичний відділ, який складається з п'ятьох головних спеціалістів, одного заступника відділу та начальника відділу.

Аналітик – це експерт в своїй конкретній області, яка допомагає підприємству (або його власнику) досягати свої цілі через зміни. Чому потрібні зміни? У дирекції є розуміння нереалізованих можливостей та не розкриття потенціалу організації, тому необхідно проаналізувати поточний стан справ та зрозуміти наявні проблеми та сформулювати відповідну стратегію.

Перевага підприємств або установ, у яких наявний аналітичний відділ, полягає у їх здатності приймати відповідні стратегічні і тактичні рішення, важливість яких постійно реалізується на практиці. Зрозуміло, що розробка відповідних рішень на пряму залежить від потенціалу підприємств. Щоб

зберегти конкурентну перевагу, підприємства зазвичай покладається на наявний потенціал, цінність якого зростає разом із ефективністю прийнятих рішень.

Процеси аналізу та аналітики потребують автоматизації та використання цифрових технологій, а саме: впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та блокчейн, для оптимізації різних аспектів громадського життя; впровадження цифрових рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля та підтримку екологічних ініціатив; залучення громадян до участі в сталому розвитку через цифрові засоби та платформи, проведення регулярної оцінки ефективності впроваджених цифрових рішень та програм, включаючи витрати на розвиток та підтримку цифрових інфраструктур та послуг; активна взаємодія з медіа та громадськістю для забезпечення широкого розуміння та підтримки цифрового розвитку [1].

Використання цифрових технологій та автоматизація значно знижує трудомісткість роботи, суттєво зменшує кількість помилок та вивільняє більше часу для виконання фахівцями інших творчих завдань та операцій. Тому необхідний подальший розвиток технічного та програмного забезпечення, спрямованого на вирішення аналітичних завдань, щодо розробки та прийняття ефективних управлінських рішень.

Недарма аналітика обов'язкова та має важливе місце в структурі управління навіть на рівні держави. Багато центрів, інститутів, аналітичних та дослідницьких структур інтегровані в державні механізми. Саме вони є важливими продуцентами щодо прийняття політичних та економічних рішень. Визначення специфіки діяльності політики держав, природи впливу на неї, взаємодія держав з неурядовими організаціями, вплив глобалізації та інше, все це є викликом для багатьох експертів та аналітиків.

В 2019 році аналітичні центри України потрапили до топ в найкращих номінаціях рейтингу «2019 Global Go To Think Tank Index Report», а Центр Разумкова серед центрів аналітики Центральної та Східної Європи зайняв

перше місце рейтингу. Зауваження заступника генерального директора з аналітичної роботи Центру Разумкова Юрія Якименка з цього приводу наступні: «Якщо брати всі аналітичні центри світу, включно зі Сполученими Штатами, то на першому місці в цьому рейтингу знову став Brookings Institution, який тричі поспіль займав першу позицію, [...] На 44-й позиції у світі в цьому рейтингу, тобто це найбільш повний детальний рейтинг, - Центр Разумкова» [11].

Важливість аналітичних або «мозкових» центрів у зовнішній і внутрішній політиці країн світу залишається незмінною протягом багатьох років. Вони оперують важливою інформацією на найвищому рівні, а їхні аналітичні матеріали використовуються політиками вищого ешелону влади.

Загальновідомо, що уряди та політики у своїй діяльності часто покладаються на сприятливі моменти та зручні політичні, економічні або інші ситуації та залежно від цього мають відповідні можливості. Тому потрібна своєчасна та обґрунтована інформація, а також заздалегідь розроблена стратегія дій. Цьому має підтвердження вислів американського вченого і директора програми аналітичних центрів та громадянського суспільства Джеймса МакГанна: «інформація більше не перетворюється в потужність, якщо не подається в потрібній формі й у потрібний час» [43]. Саме тому велика увага приділяється аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень, зокрема використання аналітичних інструментів для вивчення потреб громади, прогнозування тенденцій та розробки стратегій розвитку [53].

Отже роль аналітичної діяльності для прийняття стратегічних рішень важлива не тільки на рівні підприємств та організацій, та навіть на рівні відносин альянсів та держав, що також підкреслює її важливість. Аналітичні центри - в межах держави та світу, аналітичні компанії - в межах міст та регіонів, аналітичні відділи – в межах підприємств та організацій, стають все більш важливими для управлінців, які прагнуть залишатися результативними, конкурентоспроможними, успішними при досяганні

поставлених цілей та дотримуватись передових стандартів корпоративного управління.

Підсумовуючи, ми вважаємо за потрібним ставити перед дирекціями комунальних підприємств конкретні цілі, щодо ведення своєї господарської діяльності без врахування бюджетної допомоги, тобто мати незалежність від будь-яких бюджетних, міських або державних грантів та коштів, що буде показником надійності та стабільності функціонування комунального майна територіальних громад.

Важливою умовою реалізації вищезазначених пріоритетів для удосконалення управління комунальним майном та досягненню максимуму корисного ефекту від використання бюджетних коштів стає можливим із впровадження аналітичної діяльності при прийнятті управлінських рішень, яка потрібна, для того щоб комунальні підприємства були конкурентоспроможними порівняно із приватними, для сприяння максимального збільшення їх прибутковості, впровадження передових стандартів корпоративного управління, сприяння виходу роботи комунальних підприємств на більш високий професійний рівень, що допоможе місцевим органам влади реалізувати відповідні соціальні, регуляторні та контрольні функції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А., Воронкова В.Г, Бойко М., Коротких М. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід: *збірник наук. праць Humanities Studies*, 2023. № 17. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/298040>
2. Ажажа М.А., Бойко М.С. Удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України», 2023. С. 518-519.
3. Багацька К. За крок до банкрутства. Українське суспільно-політичне інтернет-ЗМІ: *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/10/20/666444/>.
4. Бурик З.М. Механізми управління комунальною власністю територіальних громад: теоретичні засади. Київ. *Наукові перспективи*. 2023. №6. С. 50-60. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5270/5300>
5. Воронкова В.Г. Економічні та управлінські засади smart-суспільства / Матеріали 71-ої науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів та студентів 6-8 грудня 2016 року. Одеса: Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, ОНАЗ імені О.С.Попова, 2016. С.80-82.
6. Воронкова В.Г. Управління проектами при переході від інформаційного до smart-суспільства / Управління проектами, програмами, портфелями: Тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції: [у 2т.]. Том 2. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. С.22-25.
7. Воронкова В.Г. Формування конкурентоспроможної концепції управління складними соціальними системами в умовах інформаційного суспільства// Матеріали XXII науково-технічної конференції студентів,

магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Економіка та менеджмент. IV / Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С.163-164.

8 Господарський кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

9. Гуськова І.Б. Комунальна власність як ресурс місцевого самоврядування. Державне управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 21 С. 144-147. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2013/33.pdf

10. Державний web-портал для громадян «Open budget». URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=11&year=2023&budgetType=NATIONAL>.

11. Джеймс М. Світовий рейтинг аналітичних центрів 2019. 2019. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/other/001_2019_.pdf

12. Драч І.І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. URL: https://lib.iitta.gov.ua/6860/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_3_%D0%86.%D0%94%D1%80%D0%B0%D1%87.pdf.

13. Дрогобецький І. Управління муніципальною власністю в Україні та окремих країнах світу: суть, інструментарій. *Вісник Економіки*. 2022. №. 1. С. 203–218. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.203>

14. ЄВРОПЕЙСЬКА ХАРТІЯ місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

15 Жовнірчик Я.Ф., Мельник В.М. Зарубіжний досвід і вітчизняні традиції здійснення інноваційного розвитку територіальних громад органами місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 92-97. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2015/22.pdf

16. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#top>

17. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#n81>

18. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C#w1_4
20. Запорізька міська рада. Офіційний сайт. Виконання бюджету міста. URL: <https://zp.gov.ua/uk/page/bugjet>
21. Запорізька міська рада. Офіційний сайт. Постійна комісія міської ради з питань комунальної власності. URL: <https://zp.gov.ua/uk/organizations/item/46/postijna-komisiya-miskoi-radi-z-pitan-komunalnoi-vlasnosti-resursiv-privatizacii-arhitekturi-ta-zemelnih-vidnosin->
22. Клименко О.А. Мозкові центри як фактор впливу на політику держави в країнах Заходу / Наук. ред. Канцелярук Б.І. та ін. *Проблеми міжнародних відносин: Зб. наук. праць*. 2013. С. 67-80 URL: <http://vmv.kyumu.edu.ua/series/vipusk6/8.pdf>
23. Коваленко О.В., Биткін С.В., Големба В.Є., Балюра Ю.О. Роль інформаційно-аналітичних джерел у забезпеченні безпеки функціонування підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 1. С. 59-65. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/1-2016/16.pdf>
24. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
25. Федоренко В. Л., Чернешенко О.М. Конституційні моделі місцевого самоврядування у державах-учасницях ЄС, Швейцарії та України: монографія / за ред. В.Л. Федоренка. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 288 с.
26. Коханій М.С. Теоретичні основи дослідження та розвитку комунальної власності: державно-управлінський аспект: науковий журнал: *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. №9 С. 39-43. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/9-2019/9.pdf>
27. Курій, А. Б., Уманська, В. Г. Підходи до організації аналітичної роботи на підприємствах. Економіка, облік, фінанси та маркетинг: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції до 100-річчя Черкаського національного

університету імені Богдана Хмельницького. 2021. С. 21-24. URL: http://eprints.cdu.edu.ua/5624/1/zb_tez-21-24.pdf

28. Мандзюк О.А. Місце аналітики в сучасних інтелектуальних технологіях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 46. С. 165-169. URL: <https://goal-int.org/mistse-analitiki-v-suchasnih-intelektualnih-tehnologiyah/>

29. Мандзюк О.А. Поняття та зміст аналітичної діяльності. Підприємство, господарство і право. *Інформаційне право*. 2017. № 10. URL: <https://goal-int.org/ponyattya-ta-zmist-analitichnoyi-diyalnosti/>.

30. Мельник О.Г., Сімакова С.І. Комунальна власність як матеріальна основа для добробуту територіальної громади в умовах сталого регіонального розвитку в Україні. *Збірник наукових праць: Право та державне управління*. 2019. №1. С. 134-139. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/24.pdf

31. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2023/>

32. Мулик Т. О. Організаційно-методичні аспекти діяльності аналітичної служби підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8115>

33. Остапенко О.Г., Барановська Т.М. Територіальні громади як первинний суб'єкт місцевого самоврядування та реалізації муніципальної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/9.pdf

34. Пінчук С., Штурхецький С. Управління комунальним та житловим господарством на місцевому рівні: навч. посіб. Київ : Інститут Політичної Освіти, 2017. – 190 с.

35. Піхоцька О.М., Ющик Ю.В. Аналіз виконання бюджетів в період воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. № 35. С. 25-32. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/659/603/>

36. Польщиків І. Теоретичні моделі місцевого самоврядування: порівняльно-правовий аналіз. *Юридичний вісник*. Одеса : Гельветика. 2020. № 4. С. 195-200. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstreams/f8c80149-c449-4ed8-9cfc-d6afe915bb24/download>

37. Постанова Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

38. Прохоров Б., Лоневський О., Вартовник І. Як подолати неефективність комунальних підприємств. Центр економічної стратегії. 2020. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/Як-подолати-неефектив-ність-комунальних-підприємств.pdf>.

39. Реслер М. В. Значення обліково-аналітичної інформації в управлінні підприємством. *науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. Ужгород: Видавництво УжНУ "Говерла". 2012. № 3. С. 146–148. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3438>

40. Рішення міської ради №82 від 07.12.2022 року - Розподіл обов'язків між секретарем Запорізької міської ради та заступниками міського голови з питань діяльності виконавчих органів влади, заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів влади – керуючим справами виконавчого комітету Запорізької міської ради. URL: https://zp.gov.ua/upload/content/o_1gl9e742a1cq77d01hils3gfb1kn.pdf

41. Рішення міської ради №135 від 27.04.2023 року – Про внесення змін до Положення про департамент з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради. URL: https://zp.gov.ua/upload/content/o_1gvjb5ob12ihq0jht4vag1hfp22m.pdf

42. Рішення міської ради №621 від 03.11.2023 року – Про внесення змін у рішення виконавчого комітету Запорізької міської ради від 02.03.2023 №86 «Про визначення органу управління майном підприємств, що належать до комунальної власності територіальної громади міста (зі змінами)». URL: https://zp.gov.ua/upload/content/o_1hen4kh925pvukr19e6qac29l.pdf

43 Скляренко І.В. Особливості управління комунальною власністю як предмету публічно-правових спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 3. С. 265-269. URL: http://www.lsej.org.ua/3_2020/66.pdf

44. Скляренко І. Поняття, ознаки та види комунальної власності як виду публічного майна. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. №2. С. 77-82. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35228/1/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86..pdf>

45. Слесар К. Науковий блог Національний університет «Острозька академія» Теорії та моделі місцевого самоврядування. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2017/teoriyi-ta-modeli-mistsevoho-samovryadu/>.

46. Сорока Р.С. Суть інформаційно-аналітичної діяльності та її роль у формуванні ефективної системи економічної безпеки суб'єктів підприємництва. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806539.pdf>.

47. Статут комунального підприємства електромереж зовнішнього освітлення «Запоріжмиськвітло» URL: <https://zp.gov.ua/upload/editor/zaporizhmisksvitlo.pdf>.

48. Статут комунального підприємства «Експлуатаційне лінійне управління автомобільних шляхів» URL: <https://zp.gov.ua/upload/editor/eluash.pdf>.

49. Стежар Т. Міжнародна допомога вичерпується. Як Україна лататиме бюджетні «діри». *Інформаційне агентство УНІАН*. 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mizhnarodna-dopomoga-vicherpuetsya-yak-ukrajina-latatime-byudzhetni-diri-12437730.html>.

50. Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

51. Фролова А. У Запоріжжі ухвалили бюджет на 2024 рік – на що виділили найбільше грошей. 2024. URL: <https://zprz.city/news/view/u-zaporizhzhzhi-uhvalili-byudzhet-na-2024-rik-na-shho-vidilili-najbilshe-groshej>.

52. Хрущ С.В. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління : електронне наукове видання : збірник*. Видавництво Ліра-К, Київ. 2020. № 4. С. 208-216. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1773/2202>

53 Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

54. Чумакова І.Ю., Двігун А.О. Механізми підвищення ефективності управління комунальним господарством органами місцевого самоврядування. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. URL: http://re.gov.ua/re201902/re201902_045_ChumakovaIYu,DvihunAO.pdf

55. Шкільняк М.М., Толкованов В.В., Журавль Т.В. Управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва: навч. посіб. Київ. 2019. 345с.

56. Яқуніна О. По досвід – у США. Голос України. Газета Верховної Ради України. 2018. URL: <http://www.golos.com.ua/article/310903>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Виконання державного бюджету України за січень 2021року - листопад 2023 року, млрд. грн.*

Назва місяця	Доходи			Видатки			Кредитування			Дефіцит бюджету		
	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.
січень	66,2	89,3	121,4	71,6	70,6	194,1	0,4	2,8	-0,3	-5,7	15,9	-72,4
лютий	143,5	208,4	284,2	164,3	183,0	447,5	-0,2	1,6	-1,0	-20,7	23,7	-162,3
березень	251,6	329,0	525,9	276,1	383,1	748,6	0,9	2,0	-1,3	-25,4	-56,1	-221,4
квітень	357,5	412,6	787,5	385,3	558,8	1043,7	1,3	1,2	-2,6	-29,1	-147,4	-253,6
травень	476,2	520,0	1061,0	509,4	784,2	1408,4	0,5	-0,2	-5,6	-33,7	-264,0	-341,9
червень	592,0	628,2	1302,4	633,6	1036,7	1785,9	1,5	-0,1	-5,4	-43,2	-408,4	-478,1
липень	681,0	807,0	1477,7	732,4	1218,5	2068,3	2,0	0,0	-5,5	-53,4	-411,5	-585,1
серпень	820,6	1031,5	1655,6	828,4	1450,2	2378,1	2,2	-0,2	-6,0	-10,0	-418,6	-716,5
вересень	924,5	1251,8	2016,5	960,9	1746,9	2825,6	3,4	0,3	-6,5	-39,8	-495,3	-802,6
жовтень	1019,2	1337,3	2206,2	1070,5	1980,0	3115,9	3,1	-2,2	-7,1	-54,4	-640,5	-902,7
листопад	1158,3	1477,3	2397,7	1221,2	2293,6	3453,0	3,1	-4,2	-8,8	-66,0	-812,1	-1046,6
грудень	1296,9	1787,4		1490,3	2705,4		4,5	-3,3		-197,9	-914,7	
%ВВП	23,75%	34,43%		27,30%	52,12%		-0,08%	-0,06%		-3,63%	-17,62%	

* - значення показників по місяцях (доходи, видатки, кредитування) надаються зростаючим підсумком

Джерело: складено за даними [29], станом на 15.01.2024 року.

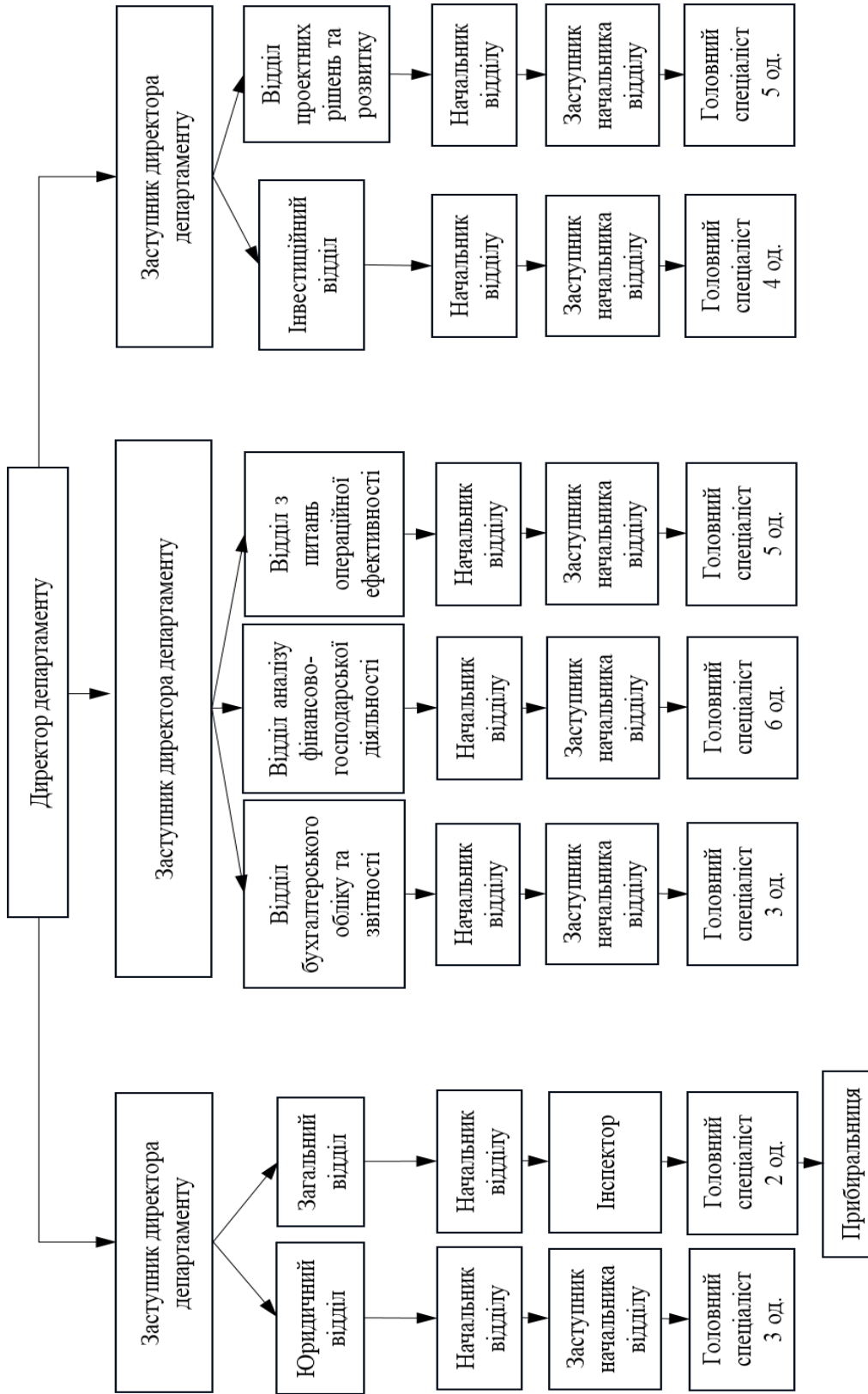


Рисунок А.1. Структура Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради

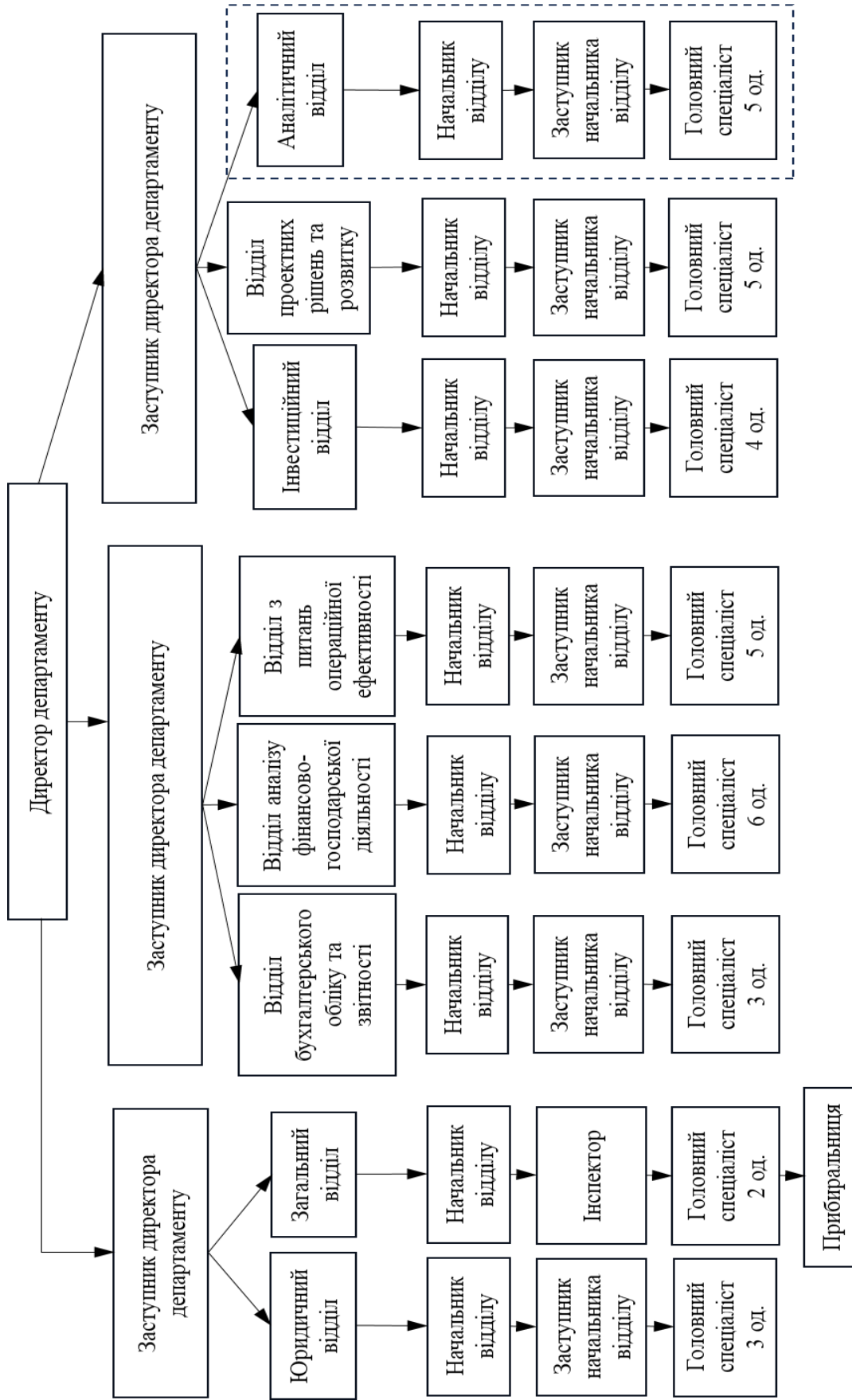


Рисунок А.2. Структура Департаменту з питань ефективної роботи та розвитку комунальних підприємств Запорізької міської ради з відділом аналітики

Таблиця А.2 - Виконання державного бюджету України за січень 2021 року - листопад 2023 року, млрд. грн.*

Назва місяця	Доходи			Видатки			Кредитування			Дефіцит бюджету		
	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.
січень	66,2	89,3	121,4	71,6	70,6	194,1	0,4	2,8	-0,3	-5,7	15,9	-72,4
лютий	143,5	208,4	284,2	164,3	183,0	447,5	-0,2	1,6	-1,0	-20,7	23,7	-162,3
березень	251,6	329,0	525,9	276,1	383,1	748,6	0,9	2,0	-1,3	-25,4	-56,1	-221,4
квітень	357,5	412,6	787,5	385,3	558,8	1043,7	1,3	1,2	-2,6	-29,1	-147,4	-253,6
травень	476,2	520,0	1061,0	509,4	784,2	1408,4	0,5	-0,2	-5,6	-33,7	-264,0	-341,9
червень	592,0	628,2	1302,4	633,6	1036,7	1785,9	1,5	-0,1	-5,4	-43,2	-408,4	-478,1
липень	681,0	807,0	1477,7	732,4	1218,5	2068,3	2,0	0,0	-5,5	-53,4	-411,5	-585,1
серпень	820,6	1031,5	1655,6	828,4	1450,2	2378,1	2,2	-0,2	-6,0	-10,0	-418,6	-716,5
вересень	924,5	1251,8	2016,5	960,9	1746,9	2825,6	3,4	0,3	-6,5	-39,8	-495,3	-802,6
жовтень	1019,2	1337,3	2206,2	1070,5	1980,0	3115,9	3,1	-2,2	-7,1	-54,4	-640,5	-902,7
листопад	1158,3	1477,3	2397,7	1221,2	2293,6	3453,0	3,1	-4,2	-8,8	-66,0	-812,1	-1046,6
грудень	1296,9	1787,4		1490,3	2705,4		4,5	-3,3		-197,9	-914,7	
%ВВП	23,75%	34,43%		27,30%	52,12%		-0,08%	-0,06%		-3,63%	-17,62%	

* - значення показників по місяцях (доходи, видатки, кредитування) надаються зростаючим підсумком
Джерело: складено за даними [29], станом на 15.01.2024 року.

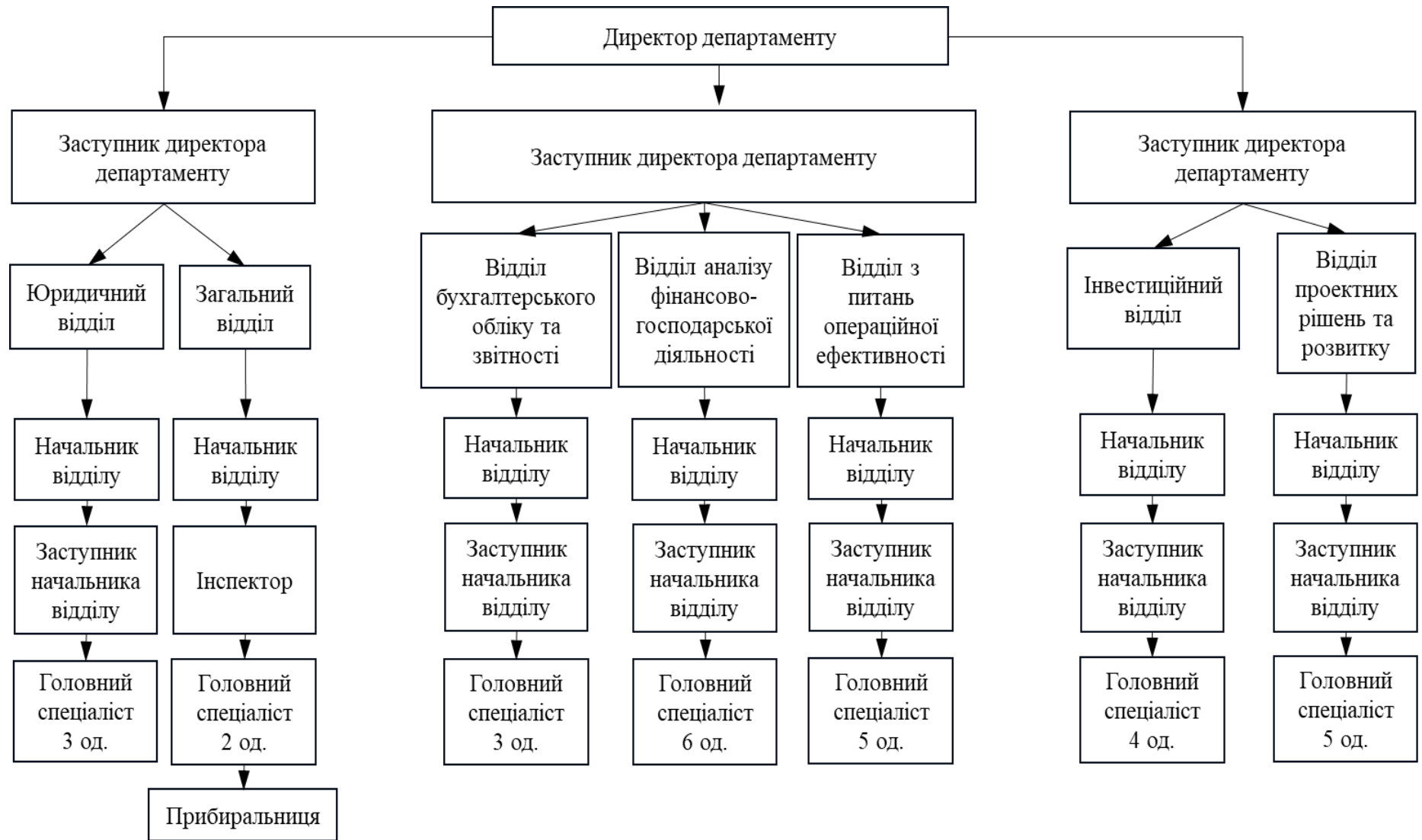


Рисунок А.3. Структура Департаменту



Рисунок А.4. Структура Департаменту з відділом аналітики