

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-13>
УДК 352:351.824.11:338.24(477)

Покотило Тетяна Василівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: pokotilo2017@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2706-6371>

Березін Андрій Георгієвич,
аспірант денної форми навчання кафедри управління персоналом та підприємництва,
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: anbag2022@gmail.com

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ: НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено питання публічного управління комунальним майном у контексті повоєнної відбудови України. Особливу увагу приділено аналізу національних, міжнародних та громадських ініціатив, спрямованих на відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення ефективного управління комунальними об'єктами. Було вивчено найкращі практики та методи, що використовуються в різних країнах для відновлення комунального майна після конфліктів і природних катастроф, зокрема, досвід Німеччини, яка після Другої світової війни отримала значну фінансову і технологічну допомогу в рамках плану Маршалла, що дозволило швидко відновити промисловість та інфраструктуру, а використання новітніх технологій та інновацій сприяло підвищенню ефективності та якості відновлювальних робіт; Франції, яка після Другої світової війни розробила власний План Монне, в якому акцентувалася увага на централізованому плануванні та державному регулюванні, коли держава активно координувала процес відбудови на всіх рівнях, надаючи фінансові та адміністративні ресурси; повоєнної Японії, яка здійснила «економічне диво» завдяки впровадженню ефективних економічних реформ і розвитку високотехнологічної промисловості, а інновації та науково-дослідні роботи стали ключовими елементами відбудови в цій державі.

Як цитувати: Покотило Т. В., Березін А. Г. Публічне управління комунальним майном: найкращі практики для повоєнної відбудови України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-13>

In cites: Pokotylo, T.V., Berezin, A.G. (2024). Public management of communal property: best practices for the post-war recovery of Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration*, 1 (64), 207–219. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-13> [in Ukrainian].

© Покотило Т. В., Березін А. Г., 2024

 This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Зроблено акцент на практичні аспекти реалізації відновлювальних проєктів, зокрема на можливості залучення публічно-приватного партнерства та громадських ініціатив. Було також розглянуто ключові виклики, з якими зіштовхуються органи місцевого самоврядування, та запропоновано конкретні рекомендації для підвищення ефективності управління комунальним майном у повоєнний період. Висновки, отримані в результаті дослідження, підкреслюють необхідність скоординованих зусиль усіх зацікавлених сторін для успішного повоєнного відновлення та стійкого розвитку України. Результати дослідження можуть бути використані урядом, місцевими органами влади та громадськими організаціями для розроблення стратегій і програм відновлення щодо комунальної власності. Впровадження ефективних практик управління сприятиме більш швидкій та якісній відбудові, підвищенню економічної стійкості та покращенню добробуту населення.

Ключові слова: відновлення інфраструктури, відшкодування збитків, ефективність управління, майновий менеджмент, муніципальні активи, публічне управління, сталий розвиток, стратегічне планування.

Постановка проблеми. Управління комунальним майном були і є важливим напрямом розвитку та функціонування територіальних громад, а в умовах повоєнної відбудови України – це питання взагалі набуває особливого значення. Бойові дії на території України спричинили значні руйнування інфраструктури, втрату комунальних об'єктів та пошкодження житлових і нежитлових будівель. Точний обсяг та розмір збитків визначити вкрай важко, але й без точної цифри зрозуміло, що рахунок вже йде на понад \$500 млрд [3]. Згідно з оцінками уряду України, на відновлення комунальної інфраструктури потрібно близько \$17 млрд, що становить значну частину загального бюджету відновлення, а у 2023 – першій половині 2024 рр. Україна отримала 6,5 мільярдів євро від ЄС на відновлення критичної інфраструктури, включаючи комунальне майно. Саме тому відновлення та ефективне управління комунальним майном є нагальною потребою сьогодення, задоволення якої є необхідною передумовою для забезпечення сталого розвитку та покращення якості життя громадян. Наразі Україна перебуває на тому етапі свого розвитку, коли держава, на жаль, неспроможна повною мірою забезпечити ефективне управління комунальною власністю. Для цього існує кілька причин:

– руйнування та пошкодження комунального майна внаслідок бойових дій, що потребує значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів для відновлення цих об'єктів;

– доволі неефективне управління комунальним майном, що спадковано ще з довоєнного періоду – відсутність відкритості та прозорості при прийнятті управлінських рішень, слабкий менеджмент тощо, що у сукупності призводять до нераціонального використання ресурсів та обмеженої здатності громад забезпечувати якісні послуги своїм мешканцям;

– нестача інвестицій – в умовах економічної кризи та обмежених бюджетних можливостей відсутність чітких механізмів і стимулів для залучення приватного капіталу у відбудову комунального майна уповільнює процес відновлення;

– правові та інституційні бар'єри, а саме складна та недосконала нормативно-правова база, слабкі інституційні механізми щодо управління комунальним майном, відсутність єдиного підходу та координації між різними рівнями влади, що гальмує процеси відбудови та модернізації;

– соціальні аспекти, зокрема, потреби внутрішньо переміщених осіб, відновлення громадських послуг та забезпечення доступу до житла й інфраструктури для всіх верств населення.

Отже, від ефективності та своєчасності заходів, спрямованих на відновлення інфраструктури та інших об'єктів комунальної власності, будуть за-

лежати соціально-економічний добробут України загалом та окремих регіонів зокрема, а також перспективи сталого розвитку. Вивчення досвіду інших країн, які свого часу вже проходили приблизно через такі ж процеси та мають досвід успішної відбудови соціально-економічної сфери в післявоєнний період, може стати цінним джерелом знань для нашої держави.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Чимало з останніх досліджень в цій галузі зосереджено на аналізі найкращих практик, що застосовуються в різних країнах, а також на можливостях їх адаптації до українських реалій. Важливість такої тематики зумовлена не лише нагальною потребою у відбудові зруйнованих об'єктів, але й необхідністю створення стійкої та ефективною системи управління комунальним майном, яка могла б забезпечити його довгострокове функціонування та подальший розвиток.

Так, у статті [6] досліджено підходи до відновлення житлових та інфраструктурних об'єктів в Україні після бойових дій. Автори акцентують увагу на важливості залучення місцевих громад до процесу планування та реалізації відновлювальних проєктів, а також на значенні державної підтримки в цьому процесі. Інше дослідження [5] аналізує сучасні методи управління комунальними ресурсами в Україні. Автор звертає увагу на необхідність реформування законодавчої бази та впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності управління цими активами.

Частина науково-аналітичної доповіді [2; 20] присвячена розгляду фінансових моделей та інструментів, які можуть бути використані для фінансування відновлювальних проєктів. Автори пропонують механізми залучення інвестицій та партнерства між державним і приватним секторами.

Стаття С. Сіденко [12] присвячена висвітленню досвіду відновлення комунальних об'єктів у різних країнах після конфліктів. Учена наголошує на важливості комплексного підходу, що включає участь місцевих громад, міжнародну підтримку та прозоре управління фінансами. Натомість М. Коваленко та І. Дунаєв [7] наголошують на доцільності впровадження та ефективного функціонування мобілізаційної моделі розвитку економіки України, в контексті чого, виникає потреба централізації системи державного управління із посиленням ролі планування, організації, регулювання та контролю. У свою чергу, Ю. Орел та О. Кулініч [9] досліджують питання відновлення України як комплексний системний процес, в якому особливий акцент має бути зроблений на дерегуляцію бізнесу та впровадження інноваційних підходів до розвитку підприємництва на рівні територіальних громад. Таким чином, огляд літературних джерел виявив кілька важливих аспектів, що потребують подальшого дослідження. По-перше, недостатньо уваги приділяється питанням інтеграції сучасних технологій та інновацій у процес відновлення комунального майна в умовах українського контексту. По-друге, відсутні глибокі дослідження щодо ролі громадських організацій та місцевих ініціатив у процесах відбудови. По-третє, існують суперечності в підходах до фінансування відновлювальних проєктів, що потребують подальшого аналізу та уточнення. Отже, виявлені недоліки вказують на необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямку, з метою розроблення ефективних стратегій відновлення комунальної власності в Україні.

Мета статті – підготовка публічно-управлінських висновків для потреб відновлення України на основі визначення найкращих практик публічного

управління комунальним майном. Відповідно до цієї мети визначені й такі три завдання:

- 1) проаналізувати міжнародний досвід управління комунальним майном в повоєнних умовах;
- 2) оцінити поточний стан управління комунальним майном в Україні;
- 3) розробити рекомендації щодо впровадження ефективних практик управління в українських реаліях.

Використана методологія і підхід. У статті було використано наукові методи:

– метод порівняльного аналізу – для вивчення практик різних країн у сфері розвитку управління комунальним майном. Метод порівняльного аналізу дозволив детально дослідити різні підходи до майнового менеджменту у сфері муніципальних активів та їх результати. Виявлені ефективні практики можуть бути адаптовані та використані для вдосконалення політики управління комунальним майном в Україні;

– метод системного аналізу для визначення взаємодії між елементами майнового комплексу та їх впливу на загальну ефективність муніципальних активів;

– SWOT-аналіз для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що стосуються у різних моделях управління комунальним майном.

Для порівняльного дослідження було обрано три країни з різними політичними і публічно-управлінськими підходами до менеджменту майна: Німеччина, Японія та Франція. Німеччина відома успішною відбудовою після Другої світової війни. Однією з головних стратегій відновлення країни стало впровадження публічно-приватного партнерства. Модель Японії була заснована на державному плануванні та координації відбудови. Післявоєнне відновлення Франції стало прикладом успішного поєднання державного планування та міжнародної допомоги. Досвід кожної з цих країн було проаналізовано щодо застосування основних інструментів майнового менеджменту, як-от субсидії та фінансові стимули, державні замовлення, інновації та дослідження, міжнародне співробітництво. Також в процесі дослідження було використано документи, які включають офіційні урядові стратегії цих країн.

Основні результати дослідження. Як відомо, комунальне майно – це сукупність об'єктів нерухомості, рухомого майна та інших активів, що перебувають у власності територіальних громад і використовуються для задоволення суспільних потреб. До складу комунального майна прийнято відносити:

– житлові та нежитлові будівлі (житлові будинки, громадські будівлі, офіси, школи, лікарні тощо);

– інфраструктурні об'єкти (дороги, мости, парки, спортивні споруди, комунальні підприємства);

– транспортні засоби та обладнання: громадський транспорт, спеціалізована техніка, обладнання для обслуговування міської інфраструктури;

– земельні ділянки: земельні ресурси, що перебувають у власності громади і використовуються для будівництва, ведення сільського господарства або інших потреб.

Комунальне майно є власністю територіальної громади та перебуває в підпорядкуванні органів місцевого самоврядування. Важливою особливістю комунального майна є його призначення для задоволення потреб усіх мешканців громади, що зобов'язує органи влади забезпечувати його ефективне використання та збереження (табл. 1).

Таблиця 1. Узагальнено представлення ролі комунального майна в забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад

Table 1. Generalized presentation of the role of municipal property in ensuring the socio-economic development of territorial communities

Напрямок	Характеристика
1. Забезпечення громадських послуг	
Житлово-комунальні послуги	Комунальні підприємства забезпечують водопостачання, водовідведення, газопостачання, теплопостачання та електропостачання
Освіта та охорона здоров'я	Школи, дитячі садки, лікарні та поліклініки забезпечують освітні та медичні послуги
Культура та спорт	Бібліотеки, музеї, театри, спортивні комплекси сприяють культурному та фізичному розвитку населення
2. Економічний розвиток	
Інфраструктурна база	Дороги, мости, транспортні вузли, промислові зони сприяють розвитку місцевого бізнесу та залученню інвестицій
Робочі місця	Комунальні підприємства створюють робочі місця для мешканців громади, що сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню рівня доходів населення
Місцеві доходи	Ефективне управління комунальним майном забезпечує грошові надходження до місцевих бюджетів від орендної плати, податків та інших платежів
3. Соціальний розвиток	
Забезпечення житлом	Комунальне майно забезпечує житлом мешканців громади, особливо соціально незахищені категорії населення
Покращення якості життя	Інвестиції в розвиток комунального майна, як-от парки, спортивні майданчики, культурні заклади, покращують загальний рівень комфорту та добробуту населення
Громадський простір	Публічні простори, такі як парки, сквери, громадські будівлі, створюють умови для соціальної взаємодії та підвищують соціальну згуртованість
4. Екологічність	
Управління відходами	Комунальні підприємства забезпечують ефективне управління відходами, сприяючи зниженню негативного впливу на довкілля
Зелені зони	Парки, сквери, інші зелені зони покращують екологічну ситуацію в громадах, забезпечуючи чисте повітря та сприяючи збереженню біорізноманіття

**Джерело: розробка авторів.*

Для визначення моделей управління комунальним майном у повоєнних умовах варто розглянути досвід країн, які успішно запровадили ефективні стратегії відбудови після значних руйнувань. Так, Німеччина, після Другої світової війни розпочала відбудову за допомогою «Плану Маршалла», який передбачав економічну підтримку з боку США. Важливими елементами такого процесу стали:

- інституційні реформи (впровадження соціально-ринкової економіки, яка поєднувала ринкові механізми із соціальними програмами);
- фінансова допомога (країна отримала значні фінансові ресурси, що сприяло швидкому відновленню промисловості та інфраструктури);
- децентралізація (зміцнення місцевого самоврядування для більш ефективного управління комунальними ресурсами та відбудови).

Японія здійснила післявоєнну відбудову за допомогою комплексних економічних реформ, також фінансово і технологічно підтриманих Америкою, серед яких: а) демократичні реформи (впровадження нової Конституції, яка забезпечила демократичні інституції та права людини); б) земельна реформа (перерозподіл земельної власності задля підтримки сільського населення та стимулювання аграрного виробництва); в) індустріалізація (зосередження на відновленні та модернізації промисловості, зокрема таких стратегічно важливих галузей, як машинобудування та електроніка).

Франція здійснила післявоєнну відбудову через комбінацію державного планування та підтримки з боку міжнародних інституцій.

Її підхід базувався на:

- державному плануванні (впровадження багаторічних планів (планів Монне) для координації економічного розвитку);
- націоналізації стратегічно орієнтованих галузей (банків, транспорту та енергетики для забезпечення стабільного економічного розвитку);
- соціальному забезпеченні (розроблення соціальних програм для підтримки населення та зменшення його розшарування).

Кожна з розглянутих країн – Німеччина, Франція та Японія – мала свої унікальні сильні сторони та можливості для розвитку муніципальних активів, але всі вони також зіштовхнулися з певними слабкими сторонами та загрозами. У таблиці 2 узагальнено підходи до публічного управління комунальним майном у післявоєнний період.

Таблиця 2. Переваги та недоліки підходів різних країн світу до публічного управління комунальним майном у післявоєнний період

Table 2. Advantages and disadvantages of different countries' approaches to public management of municipal property in the post-war period

Переваги	Недоліки
Централізована модель (Японія)	
Інвестиції в освіту та дослідження забезпечили високий рівень інновацій та технологічного розвитку. Диверсифікація промислових секторів сприяла сталому розвитку економіки.	Стрімка індустріалізація призвела до значного забруднення навколишнього середовища. Економічна модель була значною мірою орієнтована на експорт, що робило економіку держави вразливою до зовнішніх економічних криз.
Децентралізована модель (Німеччина)	
Зосередження на технологічному розвитку сприяло швидкому економічному зростанню. Фінансова підтримка була спрямована на відновлення ключових галузей економіки. Впровадження соціально-орієнтованої економіки сприяло стійкому економічному зростанню.	Швидке економічне зростання призвело до збільшення соціальної нерівності. Переважна більшість заходів базувалася на зовнішній фінансовій допомозі.
Змішана модель (Франція)	
Державне планування забезпечило скоординований розвиток основних галузей економіки. Впровадження соціальних програм сприяло зменшенню соціальної нерівності. Значні інвестиції в інфраструктуру сприяли економічному зростанню.	Надмірне державне втручання призводило до неефективного управління ресурсами. Високий рівень бюрократії уповільнював реалізацію деяких проєктів.

Джерело: складено авторами на основі [12; 10; 15].

Дослідження моделей післявоєнної відбудови Німеччини, Японії та Франції дозволяє виділити ключові аспекти, які можуть бути корисними для України в процесі повоєнної реконструкції (рис. 1).



Рисунок 1. Чинники успішності моделей післявоєнної відбудови країн світу
Figure 1. Factors of success of post-war reconstruction models in the world
**Джерело: складено авторами на основі [15; 18]*

Урахування переваг та недоліків цих моделей допоможе Україні розробити ефективну стратегію повоєнної відбудови, адаптовану до національних умов та потреб. Таблиця 3 наочно демонструє різнобічний вплив війни на стан комунального майна в Україні, включаючи фізичне руйнування, фінансові втрати, демографічні зміни та економічні наслідки. Залучення міжнародної допомоги, партнерство з приватним сектором та впровадження інноваційних технологій є ключовими напрямками, які сприятимуть відновленню та стабілізації ситуації.

Отже, відбудова країни потребує скоординованих зусиль різних суб'єктів: держави, міжнародних організацій, приватного сектору та громадськості. Вже сьогодні державні ініціативи спрямовані на створення стратегічних планів і програм для відновлення зруйнованої інфраструктури. Міжнародна спільнота активно підтримує Україну через фінансову та технічну допомогу, реалізуючи численні проекти в різних регіонах країни. Приватні компанії також залучаються до відновлювальних робіт, в першу чергу, через публічно-приватне партнерство, направляючи значні інвестиції, які сприяють модернізації інфраструктури та підвищенню якості комунальних послуг [1]. Крім того, велика кількість громадських організацій відіграють важливу роль у відновленні постраждалих регіонів, організовуючи гуманітарну допомогу та реалізуючи місцеві ініціативи з відбудови. Їх активна участь не лише сприяє швидкому відновленню, але й зміцнює соціальну згуртованість та взаємодопомогу.

Таблиця 3. Вплив війни на стан комунального майна в Україні
 Table 3. The impact of the war on the state of municipal property in Ukraine

Сфера	Характеристика	Наслідки
Фізичне руйнування	За даними ООН, з початку війни було зруйновано понад 140 тисяч житлових будинків, що становить близько 20% усього житлового фонду України	Втрата житла, зниження якості життя, потреба в значних фінансових ресурсах для відновлення
Критична інфраструктура	За інформацією від Міністерства інфраструктури України, понад 40% дорожньої мережі країни зазнало пошкоджень або руйнувань. Понад 300 мостів та 500 залізничних шляхів було пошкоджено або зруйновано, що суттєво ускладнило транспортне сполучення.	Перебої в наданні комунальних послуг, необхідність у терміновому відновленні критичної інфраструктури
Евакуація та переселення	Внаслідок евакуації та переселення багато будівель залишилися без мешканців	Занепад районів, зниження економічної активності, соціальні проблеми через необхідність забезпечення житлом
Фінансові втрати	Загальні економічні втрати України через війну, за оцінками Світового банку, перевищують 100 млрд доларів США	Збільшення державного боргу, перенаправлення фінансових ресурсів з інших важливих сфер
Демографічні зміни	За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, понад 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами	Зменшення робочої сили, соціальні та економічні виклики для місцевих громад
Економічні наслідки	Зменшення економічної активності	Зниження доходів місцевих бюджетів, зростання безробіття, економічна нестабільність
Міжнародна допомога	Залучення матеріальної та фінансової допомоги від міжнародних організацій та іноземних урядів	Прискорення процесу відновлення, залежність від зовнішніх джерел фінансування
Відновлення комунальних послуг	Витрати на відновлення комунального майна та інфраструктури оцінюються в понад 50 млрд доларів США з урахуванням залучення міжнародної допомоги та інвестицій.	Забезпечення базових потреб населення, тимчасові рішення до завершення повного відновлення
Партнерство з приватним сектором	Залучення приватних інвесторів та співпраця з великими компаніями для відновлення інфраструктури	Залучення додаткових ресурсів, впровадження новітніх технологій, підвищення ефективності відновлювальних робіт
Інноваційні технології	Використання цифрових технологій та зелених технологій для відновлення	Підвищення енергоефективності, зменшення екологічного впливу, модернізація інфраструктури

**Джерело: складено авторами на основі [4; 8; 17; 16]*

Деякі ініціативи національного та міжнародного рівня з відбудови та управління комунальним майном в Україні наведено в таблиці 4.

Таблиця 4. Огляд ініціатив з відбудови та управління комунальним майном в Україні

Table 4. Overview of municipal property restoration and management initiatives in Ukraine

<i>Назва та мета</i>	<i>Ключові напрями</i>	<i>Фінансування</i>
<i>Державні програми</i>		
Відновлення і модернізація житла та інфраструктури регіонів <i>Мета:</i> відновлення критичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок воєнних дій	Відновлення житлового фонду. Реконструкція та модернізація транспортної інфраструктури. Відновлення комунальних послуг, як-от водопостачання, водовідведення, електро- та газопостачання.	Бюджетні кошти, міжнародна допомога, приватні інвестиції (150–250 млрд дол.)
Фонд енергоефективності <i>Мета:</i> підвищення енергоефективності житлового фонду та комунальних будівель	Підтримка термомодернізації будівель. Субсидії на встановлення енергоефективного обладнання.	Державні кошти, підтримка від Європейського Союзу та міжнародних організацій (75 млрд дол.)
<i>Міжнародні ініціативи</i>		
Гуманітарна допомога від ООН <i>Мета:</i> надання невідкладної допомоги постраждалим регіонам	Забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб. Відновлення критичних об'єктів інфраструктури, як-от лікарні та школи. Забезпечення санітарії та доступу до чистої води.	Гранти та пожертви від держав-членів ООН та міжнародних донорів (52 млрд дол.)
Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (URTF) <i>Мета:</i> підтримка економічного відновлення та розвитку України через інвестиції в інфраструктуру	Фінансування проектів з відновлення та модернізації транспортної інфраструктури. Підтримка місцевих ініціатив з розвитку комунальних послуг. Підтримка малого та середнього бізнесу через інвестиції та кредити.	Донорські ресурси (42 млрд дол.)

**Джерело: складено авторами на основі [11; 4; 14; 13]*

Повномасштабне російське вторгнення в Україну, на жаль, продовжує завдавати нашій державі значних гуманітарних, соціальних та економічних втрат. Потреби країни у відновленні та реконструкції є надзвичайно великими. Згідно з Третьою Швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3), приблизна вартість відбудови протягом наступних десяти років становитиме 486 млрд доларів США [19]. Очікується, що найбільші витрати на відновлення та реконструкцію будуть спрямованні до житлового сектору (17 % від загальної суми), транспортного господарства (15 %), сфери торгівлі та промисловості (14 %), сільського господарства (12 %), енергетики (10 %).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження питань публічного управління комунальним майном набуло особливої актуальності в контексті повоєнної відбудови України. Пошук найкращих практик для ефективного використання та управління цими ресурсами має важливе значення для забезпечення стійкого економічного зростання та соціальної стабільності країни. На основі проведеного аналізу можна зробити кілька важливих висновків:

1) Синтез міжнародних практик та індуктивний аналіз пост-воєнних сценаріїв відновлення комунального сектора свідчать, що оптимальна модель публічного управління комунальним майном для повоєнної відбудови України має базуватися на принципах децентралізації, із залученням інноваційних технологічних рішень та механізмів державно-приватного партнерства, що у синергії з адаптивними моделями врядування та посиленням ролі місцевого самоврядування створить самоорганізаційну систему, здатну ефективно відповідати на динамічні виклики реконструкції, забезпечуючи сталий розвиток комунальної інфраструктури та підвищуючи стійкість громад у довгостроковій перспективі.

2) Управління комунальним майном вимагає інтегрованої стратегії, що включає відкриті та прозорі процедури, чіткі правові рамки та активну участь громадськості. Саме такий підхід сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню корупційних ризиків. Застосування передового досвіду інших країн, як-от децентралізація управлінських повноважень та залучення приватного сектору, може значно покращити управління комунальним майном в Україні. Зокрема, варто враховувати досвід Франції, Японії та Німеччини, які успішно реалізували реформи в цій сфері;

3) Впровадження таких новітніх технологій, як цифрові платформи для управління майном, може підвищити прозорість та ефективність процесів відбудови, а також дозволить забезпечити кращий контроль за станом майна та його використанням. Активна участь територіальних громад у процесі управління комунальним майном є ключовим фактором для досягнення успіху, адже це забезпечує врахування потреб та інтересів населення, що, у свою чергу, сприяє більшій довірі до місцевих органів влади і підвищує ефективність управлінських рішень.

4) Публічне управління комунальним майном в контексті повоєнної відбудови України у 2023-2024 роках стикається з безпрецедентними викликами, зумовленими масштабними руйнуваннями та обмеженими фінансовими ресурсами. Проте, ці виклики також створюють можливості для впровадження інноваційних підходів. Децентралізація управління дозволяє більш ефективно враховувати локальні потреби, в той час як фокус на енергоефективності та цифровізації сприяє оптимізації використання ресурсів. Міжнародна підтримка відіграє критичну роль у фінансуванні відбудови, але вимагає ефективного та прозорого управління для максимізації її впливу. Ці фактори разом формують складну, але потенційно мінливу картину відновлення комунального сектору України, де успіх залежить від збалансованого підходу до вирішення нагальних потреб та впровадження довгострокових інноваційних рішень.

Значення отриманих висновків полягає в можливості їх практичного застосування в процесі розроблення та реалізації стратегій повоєнної відбудови України.

Перспективи подальших досліджень включають поглиблений аналіз впливу різних моделей управління на соціально-економічний розвиток територіальних громад, дослідження можливостей інтеграції нових технологій у процеси управління та розроблення методик оцінювання ефективності використання комунального майна. Вирішення цих питань дозволить створити науково обґрунтовані рекомендації для подальшого вдосконалення управлінських практик в умовах повоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Величко Л., Кащенко Д. Особливості діяльності органів публічної влади у надзвичайних і кризових ситуаціях. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2 (77). С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-01>
2. Виклики та пріоритети управління активами територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». 2022. 79 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
3. Гбадуллін О., Косенко В. Теоретичні аспекти формування сталої системи промислового і кадрового відновлення в регіоні у повоєнний період. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 25–43. DOI: 10.26565/1684-8489-2023-2-02
4. Гуманітарна допомога від ООН. *In Тач Юкрейн Фундейшн*. URL: <https://www.intouchukraine.com/uk/nashi-proekts/>
5. Дрогобецький І. Особливості управління комунальною власністю в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. 2022. С. 88–91.
6. Дугінець Г., Колодко Н. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів: досвід для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 46–65.
7. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-1-01 URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607>
8. Міністерство інфраструктури України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/>
9. Орел Ю. Л., Кулініч О. В. Вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2023. Т. 34 (73) № 6. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06
10. Орел Ю., Ричка Р. Публічне управління в контексті залучення територіальних громад до розвитку соціальної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 44–55. DOI: 10.26565/1684-8489-2023-2-03
11. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
12. Сіденко С. В. Пріоритети й чинники інноваційної політики: досвід окремих країн Східної Азії і стратегічні імперативи для післявоєнної відбудови України. *Економіка України*. 2022. № 11. С. 47–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.047>
13. Фонди відновлення України. *Кабінет Міністрів України*. Київ, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>
14. Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (URTF). URL: <https://www.worldbank.org/uk/programs/urtf/overview>
15. Aboushala M., Haj Ismail S. Post-war rural resilience as a development strategy in theory and practice. *TRC Journal of Humanitarian Action*. 2022. Vol. 1. Iss. 1. С. 19–29. DOI: 10.55280/trcja.2022.1.1.000
16. Jacoby T. Hegemony, modernisation and post-war reconstruction. *Global Society*. 2007. № 21 (4). С. 521–537. DOI: 10.1080/13600820701562751
17. Orel Yu., Kulinich O., Smahliuk A., Popov A., Rychka R. Fostering resilient growth in local communities via governance strategies: key challenges and effective tools. *Archives des sciences*. 2024. Volume 74. Issue 3. С. 184–189. DOI: 10.62227/as/74329

18. Thumm N. The good, the bad and the ugly – the future of patent assertion entities in Europe. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2018. № 30 (9). С. 1046–1056. DOI: 10.1080/09537325.2018.1434875

19. Worldbank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (Febr., 15, 2024). Kyiv, 2024. URL: <http://surl.li/yyqolj>

20. WorldBank. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2022 – December 2023 (English). Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a>

Стаття надійшла до редакції 26.01.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 04.03.2024 р.

Pokotylo T. V.,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship, Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: pokotilo2017@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2706-6371>

Berezin A. G.,

full-time postgraduate student of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship, Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: anbag2022@gmail.com

PUBLIC MANAGEMENT OF COMMUNAL PROPERTY: BEST PRACTICES FOR THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

The article investigated the public management of communal property in the context of Ukraine's post-war reconstruction. Special attention is paid to the analysis of national, international, and public initiatives aimed at restoring the destroyed infrastructure and ensuring the effective management of communal facilities. Different countries' best practices and methods to restore communal property after conflicts and natural disasters were studied.

After World War II, Germany received significant financial and technological aid under the Marshall Plan, which allowed for a rapid rebuilding of industry and infrastructure. Using the latest technologies and innovations contributed to increasing the efficiency and quality of restoration works. After the war, France developed its own Plan Monnet, which emphasized centralized planning and state regulation. The state actively coordinated the reconstruction process, providing financial and administrative resources. Post-war Japan achieved an "economic miracle" thanks to the implementation of effective economic reforms and the development of high-tech industry. Innovation and research have become critical elements of reconstruction.

The article differed from other studies in its complexity and emphasis on the practical aspects of the implementation of restoration projects, in particular on the possibility of involving public-private partnerships and public initiatives. The key challenges faced by local self-government bodies were also considered, and specific recommendations were offered to improve the efficiency of communal property management in the post-war period. The conclusions of the article emphasized the need for coordinated efforts of all interested parties for the successful recovery and sustainable development of Ukraine.

The results of this study can be used by the government, local authorities and public organizations to develop strategies and programs for the restoration of communal property. Implementation of effective management practices will contribute to faster and better reconstruction, increase of economic stability and improvement of the population's well-being.

Keywords: *infrastructure restoration, damage compensation, management efficiency, property management, municipal assets, public governance, sustainable development, strategic planning.*

REFERENCES

1. Velychko, L., & Kashchenko, D. (2023). Specificity of the activities of public authorities in emergency and crisis situations. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (77), 7–21. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-01> [in Ukrainian].
2. Storonianska, I.Z. (2022). Challenges and priorities of asset management of territorial communities in wartime conditions: scientific and analytical report. Lviv: M. I. Dolishny Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. (Series “Problems of Regional Development”) [in Ukrainian].
3. Hibadullin, O., & Kosenko, V. (2023). Theoretical aspects of forming a sustainable system of industrial and personnel recovery in the region during the post-war period. *Actual Problems of Public Administration*, 2 (63), 25–43. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-02> [in Ukrainian].
4. In Touch Ukraine Foundation. (n.d.). Humanitarian aid from the UN. URL: <https://www.intouchukraine.com/uk/nashi-proekty/> [in Ukrainian].
5. Drokobetskyi, I. (2022). Features of managing communal property in the conditions of administrative-territorial reform. *Actual Problems of Management and Public Administration in Wartime and Post-War Reconstruction of Ukraine*, 88–91 [in Ukrainian].
6. Duginets, H., & Kolodko, N. (2023). Economic recovery and development of countries after armed conflicts: experience for Ukraine. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 5, 46–65 [in Ukrainian].
7. Kovalenko, M.M., & Dunayev, I.V. (2023). Components of public policy in the conditions of implementing a mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration*, 1 (76), 7–25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01> URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607> [in Ukrainian].
8. Ministry of Infrastructure of Ukraine: official website. (n.d.). URL: <https://mtu.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. Orel, Yu.L., & Kulinich, O.V. (2023). The impact of business deregulation on post-war economic recovery in Ukraine: public administration aspect. *Scientific Notes of Tavria National University Named After V.I. Vernadsky. Series: Public Administration*, 34 (73), 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06> [in Ukrainian].
10. Orel, Yu., & Rychka, R. (2023). Public administration in the context of involving territorial communities in the development of solar energy: analysis of innovative models and challenges for Ukraine. *Actual Problems of Public Administration*, 2 (63), 44–55. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03> [in Ukrainian].
11. Plan of Recovery of Ukraine. (n.d.). URL: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
12. Sidenko, S.V. (2022). Priorities and factors of innovation policy: experience of certain East Asian countries and strategic imperatives for post-war reconstruction of Ukraine. *Economy of Ukraine*, 11, 47–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.047> [in Ukrainian].
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Recovery Funds of Ukraine*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini> [in Ukrainian].
14. World Bank. (n.d.). Targeted Fund for Support, Recovery, Reconstruction, and Reform of Ukraine (URTF). URL: <https://www.worldbank.org/uk/programs/urtrf/overview> [in Ukrainian].
15. Aboushala, M., & Haj Ismail, S. (2022). Post-war rural resilience as a development strategy in theory and practice. *TRC Journal of Humanitarian Action*, 1 (1), 19–29. DOI: <https://doi.org/10.55280/trcja.2022.1.1.000>
16. Jacoby, T. (2007). Hegemony, modernization and post-war reconstruction. *Global Society*, 21 (4), 521–537. DOI: <https://doi.org/10.1080/13600820701562751>
17. Orel, Yu., Kulinich, O., Smahliuk, A., Popov, A., & Rychka, R. (2024). Fostering resilient growth in local communities via governance strategies: key challenges and effective tools. *Archives des Sciences*, 74 (3), 184–189. DOI: <https://doi.org/10.62227/as/74329>
18. Thumm, N. (2018). The good, the bad and the ugly – the future of patent assertion entities in Europe. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30 (9), 1046–1056. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1434875>
19. World Bank. (2024). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (Febr., 15, 2024). URL: <http://surl.li/yyqolj>
20. World Bank. (2024). Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a>

The article was received by the editors 26.01.2024.

The article is recommended for printing 04.03.2024.