

УДК 352:330.34

Короляк Остап Орестович

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку

Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку

Національного університету «Львівська політехніка»

Koroliak Ostop

Postgraduate Student of the Department of Regional and Local Development

Institute of Administration, Public Governance and Professional Development

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0001-2331-3208

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-24

ІНСТРУМЕНТИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ І АКТИВІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЇХ РОЗВИТКУ

TOOLS FOR RATIONAL USE OF RESOURCES AND ASSETS OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A COMPONENT OF STATE POLICY FOR THEIR DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. В умовах децентралізації та зростання відповідальності органів місцевого самоврядування за результати місцевого розвитку ключового значення набуває раціональне використання ресурсного потенціалу та активів територіальних громад, що визначає як їх фінансову спроможність, так і здатність забезпечувати доступність і якість публічних послуг [1; 3; 4]. Соціально-економічні ризики воєнного часу, бюджетні обмеження та потреби відновлення посилюють вимоги до прозорості, обліку, управління та інвестиційного використання комунальних ресурсів.

Мета. Обґрунтувати зміст і систему інструментів раціонального використання ресурсів і активів територіальних громад у логіці державної політики їх розвитку та сформулювати прикладні рекомендації щодо підвищення результативності управління ними.

Матеріали і методи. Методологічну основу становлять системний підхід, інституційний аналіз, методи класифікації й узагальнення, порівняльно-правовий метод. Емпірична база включає нормативно-правові акти України у сфері місцевого самоврядування, бюджетних і майнових відносин [1; 2; 6–13], наукові праці українських авторів щодо управління ресурсним потенціалом, комунальною власністю, цифровізації та міжкуніципального співробітництва [15–25], а також прикладні методичні матеріали з організації управління майном територіальної громади [14], [3].

Результати. Систематизовано інструменти раціонального використання ресурсів і активів громад у межах чотирьох взаємопов'язаних контурів: інституційно-організаційного, фінансово-бюджетного, правового (майнового) та цифрово-прозорісного. Запропоновано інтегровану модель (цикл) управління активами громади, яка поєднує інвентаризацію та реєстрацію, стратегічне цілепокладання, проєктно-бюджетні механізми, інструменти комерціалізації/партнерств та контур контролю результативності. Наукова новизна полягає у прив'язці інструментів управління активами до етапів формування і реалізації державної політики стимулювання розвитку територіальних громад та у виокремленні критеріїв «раціональності» використання активів (публічна цінність, фінансова віддача, життєвий цикл, прозорість, відновлюваність ресурсної бази) [3; 4; 16; 18; 19].

Перспективи. Перспективним є розвиток методик кількісної оцінки ефективності портфеля активів громади та інституціоналізація національних стандартів даних щодо реєстрів комунальних активів для цілей державного моніторингу й стимулювання.

Ключові слова: ресурсний потенціал, активи територіальної громади, публічне управління, інституційні інструменти, фінансові інструменти, організаційні механізми, сталий розвиток громади, спроможність територіальних громад, цифровізація, прозорість.

Summary. Introduction. In the context of decentralization and growing responsibility of local self-government bodies for local development outcomes, the rational use of the resource potential and assets of territorial communities becomes decisive for both fiscal capacity and the quality of public services [1; 3; 4]. Wartime risks, budget constraints and recovery needs increase requirements for transparency, accounting, asset management and investment-oriented use of communal resources.

Purpose. To substantiate the content and system of tools for rational use of resources and assets of territorial communities within the framework of the state policy for their development and to formulate practical recommendations to enhance governance performance.

Materials and methods. A system approach, institutional analysis, classification and generalization methods, and comparative legal analysis were applied. The empirical base includes Ukrainian legislation regulating local self-government, budgetary and property relations [1; 2; 6–13], Ukrainian academic publications on communal property management, digitalization and inter-municipal cooperation [15–25], and applied methodological guidance on organizing community property management [14].

Results. Tools for rational use of community resources and assets are systematized within four interrelated contours: institutional-organizational, fiscal-budgetary, legal (property) and digital-transparency. An integrated asset-management cycle model is proposed, combining inventory/registration, strategic goal-setting, project-budget mechanisms, commercialization/partnership tools and performance control. The research novelty is the linkage of asset-management tools to the stages of forming and implementing state policy aimed at stimulating the development of territorial communities, and the specification of “rationality” criteria (public value, fiscal return, life-cycle approach, transparency, renewability of the resource base) [3; 4; 16; 18; 19].

Discussion. Further research should focus on quantitative evaluation methods for community asset portfolios and the institutionalization of national data standards for communal asset registers to support state monitoring and incentives.

Key words: resource potential, community assets, public management, institutional tools, financial tools, organizational mechanisms, sustainable community development, capacity of territorial communities, digitalization, transparency.

Постановка проблеми. Матеріальна та фінансова основа місцевого самоврядування в Україні пов'язана з ресурсами та активами територіальних громад (земля, об'єкти комунальної власності, інфраструктура, бюджетні ресурси та пов'язані з ними майнові права), управління якими здійснюється у встановлених законом межах і процедурах [1; 5; 6; 7]. На практиці розвиток багатьох громад стримується не лише дефіцитом ресурсів, а й обмеженою керованістю активів: неповною інвентаризацією, фрагментарними реєстрами, недоскональними моделями утримання та низькою економічною віддачею комунального майна, слабкою інтеграцією стратегічних пріоритетів зі структурою активів, недостатнім використанням інструментів партнерства та кооперації громад [14; 18; 19]. Державна політика стимулювання розвитку територіальних громад у цій площині має виконувати не лише розподільчу (фінансову) функцію, а й «рамкову» — формувати правила, стандарти даних, стимулюючі механізми та інституційну спроможність управління активами громади. Це обумовлено тим, що державна регіональна політика та стратегічне планування розвитку (національний і регіональний рівні) задають пріоритети, під які має бути «налаштований» портфель активів громад, включаючи відбудову, модернізацію інфраструктури й підвищення енергоефективності [3; 4; 10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні підходи до розуміння ресурсного потенціалу територій та інструментів його нарощення сформовано у працях українських дослідників, зокрема у монографічних дослідженнях потенціалу розвитку територій і ресурсного потенціалу місцевого самоврядування [16]. Так,

А. Ф. Ткачук обґрунтовує значення стратегічного планування як базового інструменту розвитку територіальної громади; О. Хошуляк розкриває роль стратегічного планування та його інструментарію у забезпеченні сталого розвитку громад; І. Тимечко та І. В. Чикало досліджують інституційні й аналітичні аспекти управління комунальною власністю як матеріальної основи спроможності територіальних громад; Л. М. Федоришина, О. О. Кононюк та І. А. Кононюк [22] аналізують сутність, складові та чинники формування ресурсного потенціалу громади; Н. Панасенко та Н. Т. Гончарук акцентують увагу на можливостях міжмуніципального співробітництва як інструменту підвищення ефективності використання ресурсів і розширення спроможності громад. Водночас у науковому дискурсі зберігається потреба у комплексному поєднанні інституційних, фінансових, організаційних і цифрових інструментів управління ресурсами та активами територіальних громад у контексті державної політики їх розвитку. Питання структури ресурсного потенціалу територіальної громади та факторів його формування конкретизовано у сучасних публікаціях з регіональної економіки, де акцентовано багатокomпонентність ресурсу громади та роль місцевого самоврядування в його мобілізації [22; 23]. Проблематика управління комунальною власністю як базового активу громади розкрита у працях, які фіксують системні прогалини нормативного та організаційного забезпечення, а також наслідки недостатньої інвентаризації і слабого стратегічного управління комунальним майном [18; 19; 20]. Окремий напрям досліджень присвячено цифровізації місцевого самоврядування як передумові підвищення ефективності управлінських процесів та прозорості управління ресурсами [21].

Відчутну прикладну цінність мають дослідження міжмуніципального співробітництва як інструменту підвищення ефективності публічних послуг і розвитку громад за рахунок кооперації ресурсів [24], а також узагальнення практичних інструментів розвитку громад у контексті децентралізації [15]. Бюджетні інструменти результативного управління ресурсами місцевого розвитку, зокрема програмно-цільовий метод, розглядаються як механізм узгодження цілей і фінансування та інструмент контролю результативності [25].

Водночас у науковій літературі зберігається фрагментарність розгляду інструментів: вони часто досліджуються окремо (майно, земля, цифровізація, бюджет, співробітництво), без прив'язки до повного циклу державної політики стимулювання розвитку громад та без інтегрованих критеріїв раціональності використання активів. Це зумовлює потребу систематизації інструментів у логіці «державна політика — портфель активів громади — результат місцевого розвитку»

Метою статті є обґрунтування системи інструментів раціонального використання ресурсів і активів територіальних громад як складової державної політики їх розвитку та розробка пропозицій щодо підвищення результативності управління активами громади через поєднання правових, інституційних, фінансових і цифрових механізмів.

Матеріали і методи. У статті застосовано системний підхід для виокремлення контурів інструментів раціонального управління активами громади; інституційний аналіз — для визначення ролей держави та органів місцевого самоврядування у формуванні правил і стимулів; порівняльно-правовий метод — для аналізу інструментів майнових відносин (оренда, приватизація, концесія, публічно-приватне партнерство, співробітництво громад) [6–9; 11]; метод узагальнення — для формування авторської моделі інтегрованого циклу управління активами громади за критеріями раціональності.

Виклад основного матеріалу. Під ресурсним потенціалом громади доцільно розуміти сукупність наявних і потенційно мобілізованих ресурсів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей розвитку та забезпечення публічних послуг. У сучасних підходах наголошується на багатокomпонентності ресурсу громади (природно-ресурсний, матеріально-технічний, фінансовий, демографічний, інвестиційний тощо) та залежності результативності його використання від управлінських рішень органів місцевого самоврядування [16; 22]. З позицій державної політики стимулювання розвитку територіальних громад раціональність використання активів слід трактувати ширше за «економію»: як оптимальне поєднання публічної цінності (public value) і фіскальної/економічної віддачі при дотриманні принципів законності, прозорості та довгострокової життєздатності активу.

Правова природа активів територіальної громади визначається нормами щодо матеріальної й фінансової основи місцевого самоврядування та повноважень рад щодо володіння, користування і розпорядження об'єктами комунальної власності [1]. Специфіка земельних ресурсів як ключового активу громади закріплена у земельному законодавстві, що визначає режим комунальної власності на землю та інструменти розпорядження нею [5]. У сфері майнових інструментів важливими є процедури оренди, приватизації та передачі майна, які мають забезпечувати конкурентність і прозорість, а також захист інтересів громади як власника [6; 7]. Інструменти залучення приватного капіталу через публічно-приватне партнерство та концесії формують окремий контур управління активами, який особливо релевантний для інфраструктурних проєктів і відбудови [8; 9].

Наукові дослідження управління комунальною власністю фіксують, що проблеми ефективності часто мають не «ресурсну», а управлінську природу: відсутність повної інформації про склад майна, невизначеність відповідальних, недостатня професіоналізація управління, збереження «утриманської» моделі експлуатації активів та слабе стратегічне планування використання майна [18; 19]. У правовому вимірі наголошується на потребі вдосконалення правового регулювання відносин комунальної власності й усуненні прогалин, які ускладнюють управління майном територіальних громад та участь мешканців у контролі [20]. Прикладні рекомендації щодо організації управління майном громади, включаючи договори оренди, приватизацію, роботу з безхазяйним майном, облік і списання, систематизовано у профільних посібниках для територіальних громад, що підкреслює необхідність стандартизації управлінських процедур і документів [14].

Виходячи з логіки державної політики стимулювання розвитку територіальних громад, інструменти раціонального використання ресурсів і активів доцільно структурувати за етапами управлінського циклу та за функціональними контурами. Авторська інтегрована модель інструментів подана на рис. 1.

У запропонованій моделі принциповим є «вхід» у вигляді достовірного обліку активів та «вихід» у вигляді публічного ефекту (якість послуг, інвестиційна привабливість, фіскальна стійкість), що відповідає вимогам стратегічного планування громад та державної регіональної політики [3; 4; 17].

Розкриваючи зміст контурів моделі, зазначимо таке.

По-перше, інституційно-організаційний контур охоплює створення в громаді функції (підрозділу/уповноважених осіб) управління майном, визначення балансоутримувачів, порядків інвентаризації, підготовки рішень ради, регламентів оренди/відчуження, а також формування компетентностей у сфері управління активами. Практичні рекомендації



Рис. 1. Інтегрована модель інструментів раціонального використання ресурсів і активів територіальної громади в циклі державної політики її розвитку

Джерело: власна розробка

з організації цієї функції, включно з розмежуванням повноважень між радою, виконкомом, комунальними підприємствами, а також документальним супроводом майнових операцій, систематизовано в методичних матеріалах для громад. Проблеми «системності» управління комунальною власністю та потреба інноваційних інструментів удосконалення управління підкреслюються у сучасних дослідженнях, що фіксують втрати бюджетів від неефективного використання надлишкового майна та перевитрати на утримання.

По-друге, фінансово-бюджетний контур визначає здатність громади трансформувати активи у дохід/економію або в публічну цінність із мінімально можливими витратами. Центральним інструментом тут є результативне бюджетування, яке дозволяє пов'язати цілі розвитку з бюджетними програмами й показниками ефективності. Для раціонального використання активів важливо, щоб рішення про утримання/ремонт/реновацію/виведення активів з експлуатації мали бюджетне підкріплення та оцінювалися за показниками «повної вартості» (lifecycle cost), а економія/доходи від активів спрямовувалися на інвестиційні пріоритети громади.

По-третє, правовий (майновий) контур забезпечує легітимність і конкурентність операцій з активами. У сфері комунального майна оренда та приватизація мають розглядатися не як «разові рішення», а як інструменти управління портфелем активів (вивільнення надлишкових активів, залучення орен-

дарів для ефективної експлуатації, зниження витрат утримання, підвищення доходної бази). У сфері інфраструктурних активів інструменти PPP та концесії формують механізм розподілу ризиків і залучення приватного інвестора на договірній основі, що актуально для проектів, які громада не здатна профінансувати самостійно. При цьому державна політика має посилювати спроможність громад саме у «передінвестиційній» частині: типовими документами, методиками оцінки ризиків, моделями договорів, а також інституційною підтримкою підготовки проектів (особливо для малих громад).

По-четверте, цифрово-прозорісний контур є наскрізною умовою раціональності. Науково доведено, що цифровізація органів місцевого самоврядування здатна підвищувати ефективність управління та прозорість процесів, формуючи нову якість взаємодії з мешканцями і бізнесом та зменшуючи транзакційні витрати управління. Водночас цифровізація управління ресурсами вимагає нормативно закріплених правил відкритості даних і публічності фінансових потоків. Державна політика у цій сфері має опиратися на інструменти відкритості використання публічних коштів та урядові вимоги до наборів відкритих даних, забезпечуючи мінімальні стандарти оприлюднення інформації про активи (переліки майна, договори оренди, результати аукціонів, інвестиційні проекти, звіти про виконання програм).

Окрему роль у раціональному використанні активів відіграє кооперація ресурсів як інструмент

подолання ефекту «малого масштабу» та дефіциту управлінських компетентностей. Законодавча рамка співробітництва територіальних громад дозволяє реалізовувати спільні проекти, делегувати виконання завдань і об'єднувати ресурси для спільного управління інфраструктурою. Наукові дослідження міжмуніципального співробітництва показують, що воно підвищує економічну, соціальну та інституційну ефективність громад, але потребує послідовної державної політики стимулювання і фінансових мотиваторів. У контексті управління активами це означає можливість створення спільних сервісних центрів (наприклад, управління відходами/водопостачанням/енергоефективністю), спільного проектного офісу або спільного оператора для об'єктів, які неефективно утримувати кожній громаді окремо.

Важливо виокремити й ресурс енергоефективності як інструмент раціонального використання активів, оскільки значна частина витрат громади пов'язана з утриманням об'єктів соціальної та адміністративної інфраструктури. Законодавчі засади державної політики у сфері енергетичної ефективності передбачають механізми стимулювання та формування інституційних умов для підвищення енергоефективності [10]. Для громад це трансформується у практичні інструменти енергоменеджменту, інвестицій у модернізацію будівель та інженерних мереж, а також у можливість переорієнтації вивільнених коштів на розвиткові програми.

На підставі запропонованої моделі та аналізу нормативної і наукової бази сформульовано такі прикладні рекомендації вдосконалення державної політики стимулювання розвитку територіальних громад через інструменти раціонального використання ресурсів і активів.

1. Стандартизація мінімальних вимог до управління активами: на рівні державної регіональної політики та системи стратегічного планування доцільно закріпити мінімальні вимоги до наявності інвентаризації активів, реєстру майна та публічності ключових наборів даних як умови участі громад у програмах державної підтримки/співфінансування.

2. Інституційне підсилення спроможності громад: впровадження типових організаційних рішень (положення про управління майном, регламент оренди/відчуження, політика управління портфелем активів) та підготовка кадрів з управління активами відповідно до практичних рекомендацій, узагальнених у методичних матеріалах для громад.

3. Результативне бюджетування активів: узгодження портфеля активів зі стратегічними пріо-

ритетами громади через програмно-цільовий метод, включаючи показники результативності щодо утримання, модернізації та використання комунального майна; розвиток середньострокового планування для інвестиційних рішень.

4. Розвиток інструментів партнерства: масштабування ППП і концесій для інфраструктурних проектів громад із методичною та інституційною підтримкою з боку держави (типові процедури, документи, консультаційна підтримка), що відповідає сучасній рамці правового регулювання партнерства.

5. Міжмуніципальна кооперація активів і послуг: розширення практик співробітництва громад для управління спільними активами та реалізації сервісних проектів, зокрема через фінансові стимули, цільові конкурси та інтеграцію у регіональні програми розвитку.

6. Прозорість і цифрові дані як елемент раціональності: забезпечення відкритості витрат і доходів, пов'язаних з управлінням комунальними активами, а також оприлюднення ключових наборів даних у форматі відкритих даних (переліки майна, об'єкти оренди, результати аукціонів, бюджетні програми та звітність), підкріплене цифровими рішеннями на місцевому рівні, ефективність яких обґрунтовується у наукових дослідженнях цифровізації місцевого самоврядування

Висновки і перспективи подальших досліджень. Доведено, що раціональне використання ресурсів і активів територіальних громад є не «внутрішньою» управлінською темою органів місцевого самоврядування, а повноцінною складовою державної політики стимулювання розвитку громад, оскільки саме держава формує рамку законності, фінансові стимули, стандарти прозорості та правила доступу до підтримки у межах державної регіональної політики [3; 4]. Запропоновано авторську інтегровану модель інструментів раціонального використання активів громади, що поєднує інвентаризацію та реєстрацію, стратегічне цілепокладання, проектно-бюджетне забезпечення, майнові та партнерські механізми і контур прозорості/контролю. Результати дослідження дозволяють конкретизувати напрями вдосконалення державної політики: від стандартизації реєстрів активів і відкритих даних до підтримки ППП/концесій і стимулювання міжмуніципального співробітництва. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою системи показників ефективності портфеля активів громади та методикою оцінювання «публічної віддачі» активів, включаючи енергоефективність і довгострокові витрати життєвого циклу.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 02.03.2026).
5. Земельний кодекс України : Кодекс України; Закон від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> (дата звернення: 25.03.2026).
6. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-20> (дата звернення: 04.04.2026).
7. Про приватизацію державного і комунального майна : Закон України від 18.01.2018 № 2269-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2269-19> (дата звернення: 04.04.2026).
8. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> (дата звернення: 04.04.2026).
9. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> (дата звернення: 04.04.2026).
10. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1818-20> (дата звернення: 04.04.2026).
11. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> (дата звернення: 04.04.2026).
12. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/183-19> (дата звернення: 04.04.2026).
13. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/835-2015-%D0%BF> (дата звернення: 04.04.2026).
14. Організація управління майном територіальної громади. Частина перша | 2024: посібник для територіальних громад / колектив авторів: І. Бакунчик, В. Козіна, Г. Нерета, А. Сербіна, Т. Станкус, С. Щелкунова-Гончарська; за заг. ред. А. Бочі. Проект USAID/UKaid SOERA. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/966/Posibnik_UMTG_P1_2024.pdf (дата звернення: 04.04.2026).
15. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / за заг. ред. В. М. Олуйка. К.: Ваіте, 2017. 432 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/51/Kniiga.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).
16. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і наروщення: монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін [та ін.]; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/monografiya_EREP_2017.pdf (дата звернення: 04.04.2026).
17. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Державне управління*. 2021. Вип. 1(7). С. 195–215. DOI: 10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215
18. Гармата Є. Удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Том 12, № 3. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152431>
19. Обушна Н. І. Особливості функціонування механізмів управління комунальною власністю територіальних громад в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 8(38). С. 202–215. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-202-215](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-202-215)
20. Моргун В. В. Проблеми управління майном територіальної громади. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 3 (108). С. 145–152. URL: <https://elar.navs.edu.ua/bitstream/123456789/13490/1/14.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).
21. Бородин Є., Піскоха Н., Демощенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9, № 4. С. 95–103. DOI: 10.15421/152140

22. Федоришина Л.М., Кононюк О.О., Кононюк І.А. Ресурсний потенціал територіальної громади: сутність, складові елементи та фактори формування. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.10>

23. Малишівський Т.В., Стефінін В.В. Адаптація концепції «5 капіталів» щодо аналізу ресурсного потенціалу на рівні громад. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 73–85. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.73-85>

24. Максимчук М.В., Кльоба С.М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення інклюзивності розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 26–35. URL: https://re.gov.ua/re201902/re201902_026_MaksymchukMV%2CKliobaSM.pdf (дата звернення: 04.04.2026).

25. Станкус Т. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів. Харків : Фактор, 2017. 128 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/66/book.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

References

1. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated May 21, 1997 No. 280/97-VR]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
2. Biudzhetni kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Code of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> [in Ukrainian].
3. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine dated February 5, 2015 No. 156-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> [in Ukrainian].
4. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695 [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
5. Zemelni kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 25.10.2001 № 2768-III [Land Code of Ukraine: Code of Ukraine dated October 25, 2001 No. 2768-III]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> [in Ukrainian].
6. Pro orendu derzhavnoho ta komunalnoho maina: Zakon Ukrainy vid 03.10.2019 № 157-IX [On the lease of state and communal property: Law of Ukraine dated October 3, 2019 No. 157-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-20> [in Ukrainian].
7. Pro pryvatzatsiiu derzhavnoho i komunalnoho maina: Zakon Ukrainy vid 18.01.2018 № 2269-VIII [On privatization of state and communal property: Law of Ukraine dated January 18, 2018 No. 2269-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2269-19> [in Ukrainian].
8. Pro publichno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 19.06.2025 № 4510-IX [On public-private partnership: Law of Ukraine dated June 19, 2025 No. 4510-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> [in Ukrainian].
9. Pro kontsesiiu: Zakon Ukrainy vid 03.10.2019 № 155-IX [On concession: Law of Ukraine dated October 3, 2019 No. 155-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> [in Ukrainian].
10. Pro enerhetychnu efektyvnist: Zakon Ukrainy vid 21.10.2021 № 1818-IX [On energy efficiency: Law of Ukraine dated October 21, 2021 No. 1818-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1818-20> [in Ukrainian].
11. Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy vid 17.06.2014 № 1508-VII [On cooperation of territorial communities: Law of Ukraine dated June 17, 2014 No. 1508-VII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> [in Ukrainian].
12. Pro vidkrytist vykorystannia publichnykh koshtiv: Zakon Ukrainy vid 11.02.2015 № 183-VIII [On transparency of the use of public funds: Law of Ukraine dated February 11, 2015 No. 183-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/183-19> [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro nabory danykh, yaki pidlihaiut opryliudnenniu u formi vidkrytykh danykh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.10.2015 № 835 [On approval of the Regulation on datasets to be published as open data: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 21, 2015 No. 835]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/835-2015-%D0%BF> [in Ukrainian].
14. Bakunchyk, I., Kozina, V., Nereta, H., Serbina, A., Stankus, T., & Shchelkunova-Honcharska, S. (2024). *Orhanizatsiia upravlinnia mainom terytorialnoi hromady. Chastyna persha* [Organization of territorial community property management. Part one]. Retrieved from https://decentralization.ua/uploads/library/file/966/Posibnik_UMTG_P1_2024.pdf [in Ukrainian].
15. Oluiko, V.M. (Ed.). (2017). *Instrumenty rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vladly* [Tools for the development of amalgamated territorial communities under decentralization]. Retrieved from <https://decentralization.ua/uploads/library/file/51/Kniiga.pdf> [in Ukrainian].
16. Bobrovska, O. Yu. (Ed.), Krushelnytska, T. A., Latynin, M. A., et al. (2017). *Potentsial rozvytku terytorii: metodolohichni zasady formuvannia i naroshchennia* [Territorial development potential: methodological foundations of formation and increase]. Retrieved from https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/monografiya_EREP_2017.pdf [in Ukrainian].

17. Pastukh, K. (2021). Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic planning of territorial community development]. *Derzhavne upravlinnia*, 1(7), 195–215. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215) [in Ukrainian].
18. Harmata, Ye. (2024). Udoskonalennia upravlinnia komunalnoiu vlasnistiu terytorialnykh hromad v umovakh reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Improving communal property management of territorial communities under local self-government reform in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 12(3), 5–11. <https://doi.org/10.15421/152431> [in Ukrainian].
19. Obushna, N. I. (2023). Osoblyvosti funktsionuvannia mekhanizmiv upravlinnia komunalnoiu vlasnistiu terytorialnykh hromad v Ukraini [Features of the functioning of communal property management mechanisms of territorial communities in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, 8(38), 202–215. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-202-215](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-202-215) [in Ukrainian].
20. Morhun, V. V. (2018). Problemy upravlinnia mainom terytorialnoi hromady [Problems of territorial community property management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav*, 3(108), 145–152. Retrieved from <https://elar.navs.edu.ua/bitstream/123456789/13490/1/14.pdf> [in Ukrainian].
21. Borodin, Ye., Piskokha, N., & Demoshenko, H. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsii mistsevoho samovriaduvannia [Problems and benefits of digitalization of local self-government]. *Public Administration Aspects*, 9(4), 95–103. <https://doi.org/10.15421/152140> [in Ukrainian].
22. Fedoryshyna, L. M., Kononiuk, O. O., & Kononiuk, I. A. (2023). Resursnyi potentsial terytorialnoi hromady: sutnist, skladovi elementy ta faktory formuvannia [Resource potential of a territorial community: essence, components and formation factors]. *Innovatsiina ekonomika*, 2. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.10> [in Ukrainian].
23. Malyshevskiy, T. V., & Stefinin, V. V. (2022). Adaptatsiia kontseptsii «5 kapitaliv» shchodo analizu resursnoho potentsialu na rivni hromad [Adapting the «Five Capitals» concept to analyze resource potential at the community level]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 18(2), 73–85. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.73-85> [in Ukrainian].
24. Maksymchuk, M. V., & Klioba, S. M. (2019). Mizhmunitsypalne spivrobitnytstvo yak instrument pidvyshchennia inkliuzyvnosti rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad Ukrainy [Inter-municipal cooperation as a tool for increasing development inclusivity]. *Rehionalna ekonomika*, 2, 26–35. Retrieved from https://re.gov.ua/re201902/re201902_026_MaksymchukMV%2CKliobaSM.pdf [in Ukrainian].
25. Stankus, T. (2017). *Prohramno-tsilovyi metod u biudzhetnomu protsesi na rivni mistsevykh biudzhativ* [Program-target method in the budget process at the level of local budgets]. Retrieved from <https://decentralization.ua/uploads/library/file/66/book.pdf> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 05.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026