

ВИСНОВОК

наукового керівника щодо виконання
індивідуального плану освітньо-наукової програми
підготовки доктора філософії та роботи над дисертацією

Лаврінця Ігоря Олександровича

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ
ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ»,
яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування

У 2021 році Лаврінець І.О. вступив до аспірантури Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Навчальну складову індивідуального плану освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії Лаврінець І.О. виконав у повному обсязі.

Робота Лаврінця І.О. над темою дисертації почалась із визначенням завдань дисертаційного дослідження а саме:

- дослідити теоретичні засади системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності;
- узагальнити зарубіжний досвід у сфері використання об'єктів комунальної власності;
- визначити поточний стан управління у сфері використання об'єктів комунальної власності в Україні;
- установити правові засади щодо використання об'єктів комунальної власності в Україні;
- з'ясувати шляхи реформування системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності.

- виділити підходи до управління об'єктами комунальної власності в умовах глобальних політичних викликів та розвитку цифрових технологій;
- сформувати науково-практичні підходи щодо підвищення рівня ефективності управління у сфері використання об'єктів комунальної власності;

Усі визначенні завдання дисертаційної роботи, які ставив перед собою

Л

а Систематизовано теоретико-методичні основи управління об'єктами комунальної власності як стратегічного ресурсу територіальної громади. Запропоновано науково-обґрунтований підхід, згідно з яким комунальна власність розглядається не лише як сукупність активів для обліку й технічного управління, а як багатовимірний інструмент досягнення соціально-економічних цілей розвитку громади. Визначено критерії ефективності управління комунальною власністю (економічні, соціальні, управлінські), що можуть бути основою для формування механізму оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, під час планування стратегії розвитку, першочерговими та найбільш значущими вхідними даними повинні бути відомості про наявні об'єкти комунальної власності. Відповідно, важливим елементом стратегії розвитку територіальної громади має бути чітке визначення того, яким чином використання об'єктів комунальної власності сприятиме досягненню стратегічних цілей громади. Відповідні підходи, своєю чергою, мають базуватися на комплексному аналізі потреб жителів громади, визначенні пріоритетних напрямів її розвитку та формуванні довгострокового бачення сталого розвитку. Тому ми рекомендуємо органам місцевого самоврядування розглядати об'єкти комунальної власності не лише як частину ресурсів, що дають змогу здійснювати щоденну діяльність, але, в першу чергу, як ресурси, які дозволяють досягати стратегічних цілей розвитку територіальних громад. У цьому процесі важливу роль відіграють чітко визначені критерії оцінки ефективності поточного та стратегічного управління

и

к

комунальною власністю, зокрема: 1) *Економічні критерії* (фінансова стійкість підходів до використання наявних ресурсів, розмір прямих та опосередкованих фінансових надходжень до місцевого бюджету); 2) *Соціальні критерії* (задоволення потреб населення, стійкість та доступність послуг, співпраця з територіальною громадою); 3) *Управлінські критерії* (чітке розуміння наявних ресурсів, аналіз прибуткових та збиткових об'єктів, розробка плану щодо зменшення збитковості та збільшення прибутковості, наявність стратегічних планів розвитку комунальних підприємств та управління об'єктами комунальної власності).

У процесі роботи здобувачом проведено змістовний аналіз теоретичної основи у сфері використання об'єктів комунальної власності, зарубіжного досвіду, поточних планів та перспектив реформування сфери управління використання об'єктів комунальної власності в контексті продовження реформи децентралізації та процесів європейської інтеграції України. Також аспірантом було сформовано науково-практичні рекомендації щодо підвищення рівня ефективності управління у сфері використання об'єктів комунальної власності. Дослідження базується на аналізі законодавчої бази, міжнародного досвіду, та практики місцевих органів влади, що дозволило запропонувати конкретні шляхи оптимізації управлінських процесів у даній сфері.

Класифіковано моделі управління об'єктами комунальної власності на основі зарубіжного досвіду Польщі, Німеччини, Франції, Нідерландів і Швеції. Виокремлено ключові підходи, зокрема активне залучення бізнесу, розвиток публічно-приватного партнерства та використання концесій, оренди й часткової приватизації. Обґрунтовано оптимальну для України модель, що базується на практиках Німеччини та Франції й передбачає поєднання приватного інвестування з публічним контролем. Такий підхід забезпечує збалансування економічної ефективності та соціальної відповідальності в управлінні комунальним майном. Наголошено на необхідності державної

підтримки для стимулювання участі бізнесу через фінансові інструменти, податкові пільги та нормативне сприяння.

Обґрунтовано ключові проблеми поточного стану системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності в Україні за 2018–2024 роки. На основі аналізу статистично-аналітичних показників - зокрема динаміки кількості комунальних підприємств, рівня дотаційності територіальних громад, податкових надходжень від землі та частки доходів від об'єктів комунальної власності - встановлено, що управлінська система залишається фрагментарною, із несистемним обліком активів, обмеженою фінансовою спроможністю громад та недостатнім рівнем прозорості процесів прийняття рішень. Виявлено залежність ефективності управління земельними ресурсами від проведення аудиту, що підтверджено прикладами громад, які здійснили інвентаризацію земель (Белзька, Миргородська). Запропоновано індикативні критерії оцінки ефективності управління з урахуванням зовнішніх чинників - децентралізаційних процесів, пандемії, земельної реформи та наслідків повномасштабної військової агресії.

Розроблено напрями вдосконалення правового регулювання управління об'єктами комунальної власності. На основі аналізу національного законодавства та євроінтеграційних вимог сформульовано пропозиції щодо необхідності розробки та прийняття нормативно-правових актів, спрямованих на посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Зокрема, йдеться про зміцнення кадрового потенціалу для розробки та реалізації проєктів місцевого розвитку, узгоджених із цілями програм і фондів Європейського Союзу. Підкреслено потребу у створенні законодавчих механізмів, які сприятимуть ефективному освоєнню ресурсів у рамках Політики згуртування ЄС, з урахуванням вимог до стратегічного планування, моніторингу, аудиту та звітності. Окрему увагу приділено залученню громадських організацій і міжнародних партнерів до навчання персоналу та супроводу проєктної діяльності на місцевому рівні.

Обґрунтовано необхідність реформування системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності з урахуванням сучасних викликів, процесів децентралізації та європейської інтеграції. Запропоновано низку практичних заходів, серед яких: перегляд підходів до горизонтального вирівнювання податкової спроможності громад, удосконалення механізмів бюджетного планування, запровадження середньострокового фінансового прогнозування та створення реєстру об'єктів комунального майна територіальних громад. Окрему увагу приділено впровадженню системи моніторингу та оцінки ефективності використання комунального майна як основи для прозорого управління та прийняття обґрунтованих рішень. Наголошено на необхідності посилення фінансової стабільності органів місцевого самоврядування через запровадження проектно-орієнтованого підходу до управління, активізацію міжмуніципального співробітництва та залучення ресурсів міжнародних донорів, зокрема фондів Європейського Союзу. Реформа має супроводжуватись професійним розвитком кадрів та оновленням нормативно-правової бази відповідно до вимог сучасної економіки та стратегій сталого розвитку.

Удосконалено науково-практичний підхід до стратегічного управління об'єктами комунальної власності, який враховує перспективи розвитку місцевого самоврядування, сценарії завершення бойових дій, євроінтеграційні процеси та цифрову трансформацію. Запропоновано розглядати комунальну власність як активний фінансово-економічний ресурс розвитку громад. Сформовано підхід, що поєднує стратегічне планування з розвитком міжмуніципальних і міжнародних партнерств, особливо через співпрацю з громадськими організаціями, які можуть виступати посередниками у підготовці міжнародних проєктів та залученні іноземних інвестицій. Окрему увагу приділено необхідності підвищення інституційної спроможності громад для участі у проєктах ЄС, зокрема через розвиток кадрового потенціалу, обмін досвідом і адаптацію місцевих процедур до вимог донорських програм. У межах підходу запропоновано алгоритм інвентаризації комунального майна з

подальшим аналізом його ефективності. Підкреслено важливість впровадження єдиного цифрового реєстру об'єктів комунальної власності та систем автоматизованого обліку, що сприятимуть прозорості, контролю за використанням майна та ефективному управлінню. Розроблено концепцію проектно-орієнтованого підходу, що базується на принципах енергоефективності, екологічності та цифровізації. Зазначено також важливість забезпечення кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності працівників органів місцевого самоврядування.

Розроблено концептуальні підходи до управління об'єктами комунальної власності в умовах глобальних політичних викликів, євроінтеграції та цифрової трансформації. Вони передбачають розширення міжмуніципального партнерства, налагодження ефективної співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, а також посилення інституційної спроможності громад шляхом розвитку проектного менеджменту, стратегічного планування та підготовки кадрів. Сформульовано алгоритм ідентифікації потенційних ризиків у системі управління комунальною власністю та розробки сценаріїв реагування на ці ризики. Обґрунтовано необхідність широкого впровадження електронної системи управління, включно з електронними реєстрами, автоматизованим обліком і публічним доступом до інформації про об'єкти комунальної власності. Наголошено на доцільності впровадження енергоефективних рішень під час відбудови пошкоджених об'єктів, з урахуванням принципів сталого розвитку. Підкреслено важливість збалансованого поєднання соціальної підтримки з економічними ініціативами для підвищення фінансової спроможності громад. Запропоновані підходи спрямовані на формування ефективної, прозорої та сучасної системи управління комунальними активами відповідно до викликів воєнного часу та стратегічних цілей європейської інтеграції.

Працюючи над дисертацією Лаврінець І.О. проявив себе як науковець, що має достатній рівень теоретичної і методичної підготовки, здатний самостійно ставити й вирішувати наукові та практичні завдання. Здобувач

продемонстрував високий рівень володіння методологією наукових досліджень, здатність до критичного аналізу проблематики та вміння формулювати науково-практичні рекомендації, що базуються на науковому дослідженні та практичному досвіді. Виконане дослідження відповідає вимогам, що висувуються до дисертаційних робіт, а його результати можуть бути використані у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема для підвищення рівня ефективності управління у сфері використання об'єктів комунальної власності.

Лаврінець І.О. плідно співпрацював з науковим керівником протягом усього терміну навчання в аспірантурі. Здобувач постійно вдосконалював свою професійну майстерність, підвищував рівень виконання наукових досліджень та зарекомендував себе як наполегливий та працелюбний дослідник. Лаврінець І.О. безпосередньо брав участь у виконанні всіх етапів проведення дослідження. Усі наукові та практичні результати, що наведені в дисертації, отримані особисто здобувачем.

Дисертаційна робота Лаврінця І.О. є самостійно виконаною науковою працею. Усі сформульовані в ній висновки, теоретичні положення та пропозиції ґрунтуються на особистих дослідженнях. У роботі не використовувалися ідеї співвиконавців науково-дослідної роботи. Основні положення дисертаційної роботи викладено у 4 наукових публікаціях, з них 3 – у наукових фахових виданнях науки «Державного управління». Загальний обсяг публікацій становить 3,4 обл.-вид. арк.

Вважаю, що наукова складова індивідуального плану роботи Лаврінця Ігоря Олександровича виконана повністю та на високому рівні.

Науковий керівник,
к.н. державного управління,
доцент кафедри публічної політики
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
навчально-наукового інституту
«Інститут державного управління»




Тетяна КОТУКОВА
