

УДК 352:330.34:005.35

JEL Classification: H70, R58, O18, H79

DOI: 10.35774/rarrpsu2026.31.042

Алла МЕЛЬНИК,

доктор економічних наук,

професор кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,

Західноукраїнський національний університет

E-mail: melnykafr@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6033-7332>

КОРПОРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті піднята проблема інституційних трансформацій в розвитку територіальних громад України, акцентовано увагу на ролі корпоратизації управління в підвищенні ефективності економічного розвитку. Обґрунтовано актуальність цієї проблематики у вирішенні завдань «оновленої рамки» реформи місцевого самоврядування. Наголошено на ключових викликах економічного розвитку територіальних громад, місці корпоратизації управління як реакції на них, на які має реагувати наукова спільнота, інституційне та бізнес-середовище, на оцінку потенціалу і можливостей корпоратизації управління, його значення для вирішення проблем територіальних громад, що зумовлює необхідність поглибленого теоретичного та емпіричного аналізу цієї проблематики.

Основний зміст. У статті проаналізовано наукові підходи до трактування сутності корпоратизації управління розвитком територіальних громад. Розмежовано поняття «корпоратизація економічного розвитку», «формування корпоративних відносин», «формування корпоративного управління державним та комунальним сектором в рамках господарського комплексу територіальної громади», «корпоратизація місцевого самоврядування та публічного управління місцевим економічним розвитком». Узагальнено інформацію про нормативно-правове забезпечення процесу корпоратизації управління в Україні, зокрема його активізації в зв'язку з прийняттям Закону України №4196-IX. Наведено емпіричні оцінки започаткованих процесів в розрізі регіонів України та видів економічної діяльності. Обґрунтовано доцільність системного підходу до вирішення проблеми, що передбачає удосконалення організаційної роботи по реорганізації комунальних підприємств, їх перетворення на акціонерні товариства (АТ) та товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), корпоратизацію місцевого самоврядування, розбудову корпоративних відносин, корпоративної культури в територіальній громаді, що дозволить розвивати територіальну громаду як своєрідну корпорацію, адаптувати практику управління нею до стандартів ЄС, підвищити ефективність використання економічного потенціалу громади, сприяти її сталому розвитку і демократизації управління.

Мета. Обґрунтувати сутність, зміст і значення корпоратизації управління економічним розвитком територіальних громад, як важливої компоненти процесів інституційної трансформації громад, діагностувати динаміку процесів корпоратизації на сучасному етапі та визначити шляхи їх активізації.

Ключові слова: економічний розвиток територіальних громад, корпоратизація управління розвитком територіальних громад, корпоратизація в регіонах України, організаційні аспекти корпоративного управління в територіальних громадах, фінансові аспекти корпоративного управління в територіальних громадах, комунальний сектор, комунальні акціонерні товариства,

комунальні товариства з обмеженою відповідальністю, корпоратизація місцевого самоврядування, корпоративна культура територіальної громади, муніципальні корпорації.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 20.

Alla MELNYK

CORPORATEZATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE SYSTEM OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS

ANNOTATION

Introduction. The article addresses the problem of institutional transformations in the development of territorial communities in Ukraine, with particular emphasis on the role of management corporatization in enhancing the efficiency of economic development. The relevance of this issue is substantiated in the context of addressing the objectives of the “renewed framework” of local self-government reform. The study highlights the key challenges of economic development faced by territorial communities, the place of management corporatization as a response to these challenges, and the need for an adequate response from the scientific community, institutional actors, and the business environment. It also emphasizes the importance of assessing the potential and opportunities of management corporatization and its significance for solving the problems of territorial communities, which necessitates an in-depth theoretical and empirical analysis of this issue.

Main content. The article analyzes scientific approaches to interpreting the essence of corporatization of management in the development of territorial communities. The concepts of “corporatization of economic development,” “formation of corporate relations,” “formation of corporate governance in the state and municipal sectors within the economic complex of a territorial community” and “corporatization of local self-government and public management of local economic development” are distinguished. The paper generalizes information on the regulatory and legal framework for the corporatization of management in Ukraine, particularly its intensification following the adoption of the Law of Ukraine No. 4196-IX. Empirical assessments of the initiated processes are provided across regions of Ukraine and types of economic activity. The expediency of a systemic approach to addressing this issue is substantiated, which involves improving organizational work related to the reorganization of municipal enterprises, their transformation into joint-stock companies (JSCs) and limited liability companies (LLCs), corporatization of local self-government, and the development of corporate relations and corporate culture within territorial communities. This approach will enable the development of territorial communities as a specific form of corporation, facilitate the adaptation of management practices to EU standards, enhance the efficiency of utilizing the economic potential of communities, and promote their sustainable development and the democratization of governance.

Purpose. To substantiate the essence, content, and significance of corporatization of management in the economic development of territorial communities as an important component of institutional transformation processes; to diagnose the dynamics of corporatization processes at the current stage; and to identify ways to intensify them.

Keywords: economic development of territorial communities; corporatization of management in territorial community development; corporatization in the regions of Ukraine; organizational aspects of corporate governance in territorial communities; financial aspects of corporate governance in territorial communities; municipal sector; municipal joint-stock companies; municipal limited liability companies; corporatization of local self-government; corporate culture of territorial communities; municipal corporations.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tabl.:** 2, **bibl.:** 20

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний розвиток територіальних громад в Україні характеризується систематичними інституційними змінами. Серед основних чинників, що їх спричинили і

спричиняють: процеси децентралізації, оновлення нормативно-правового поля функціонування первинних адміністративно-територіальних одиниць, трансфер технологій управління муніципальними утвореннями, які використовуються у зарубіжній практиці, імплементація інноваційних технологій в підготовці і прийнятті управлінських рішень, кризові явища, обумовлені війною, які викликають необхідність застосування інструментів ситуаційного управління тощо.

Результатом впливу окремих із зазначених чинників став: практично новий устрій в управлінні територіями, коли територіальні громади стали суб'єктами управління, які відповідають за власну спроможність; фінансова автономія громад; перехід до стратегічного планування і стратегування; імплементація нових форм просторового розвитку, екосистем та територіальних кластерів; інституційна адаптація до викликів, обумовлених воєнними діями і окупацією частини територій країни.

Проблематиці інституційних перетворень в територіальних громадах України присвячені праці низки вітчизняних учених та аналітичні оцінки зарубіжних експертів. Оцінки, зроблені науковим та експертним середовищем, засвідчують, що станом на кінець 2025 року Кабінетом Міністрів України було оновлено «рамку реформи місцевого самоврядування, ухвалено особливості Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах війни та євроінтеграції, підтверджено повноваження органів місцевого самоврядування та їх безперервну дію, запроваджено єдину систему функціональних типів територій і показників віднесення громад до них, дещо розширено спектр практичних інструментів реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, здійснено дії щодо наближення до європейських стандартів управління комунальним майном.

Попри певні позитивні рішення щодо покращення умов функціональної діяльності органів місцевої влади, спрямованої на забезпечення сталого розвитку, має місце низка викликів, на які необхідно реагувати інституційному та бізнес-середовищу. У цьому контексті недостатньо використаним є потенціал інститутів ринкової інфраструктури, недержавних інститутів бізнес-середовища громад, недооціненим є можливий ефект корпоратизації публічного управління розвитком територіальних громад.

Практика корпоративного управління на муніципальному рівні поширена в зарубіжних країнах. В Україні ці процеси почали започатковуватися відносно недавно і лише з вересня 2025 року, в зв'язку з прийняттям Закону України № 4196-IX від 28.08.2025р. «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період до об'єднання юридичних осіб» активізувалися.

Відповідно, незважаючи на відображення даної проблематики в працях зарубіжних та українських вчених, інституціональну підтримку корпоратизації, що набула чинності, нові її прояви зумовлюють актуальність подальших теоретичних досліджень у цьому напрямі.

Мета та завдання статті полягають в обґрунтуванні сутності, змісту і значення корпоратизації управління економічним розвитком територіальних громад як важливої компоненти процесів інституційної трансформації громад, діагностиці динаміки процесів корпоратизації на сучасному етапі та визначенні шляхів їх активізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоратизації управління територіальними громадами є логічним продовженням досліджень корпоратизму як явища, що активно почало розвиватись в кінці ХХ, початку ХХІ століття. «В основі корпоратизму, як спільного володіння (співволодіння) власністю через договірні відносини в процесі задоволення суспільно-групових та особистих інтересів, лежать поняття «корпорації», які у працях представників інституціоналізму А. Берклі, Т. Вевлена, Дж. Гелбрейта, П.Друкера, Й.Шумпетера розглядаються як суб'єкти економічного процесу капіталістичної системи, що сформовані на приватній, колективній та інших видах власності» [1, с.19].

Дослідження сутності корпоратизму в сучасному розумінні цього поняття, його становлення міститься в працях таких українських вчених як Бобровська О.[1, 2, 3], Боднар О. [4], Брюховецька Н.[5], Євтушенко О.[6], Кітела І. [7], Кравченко В. [8], Мельник А., Монастирський Г. [9; 10; 11], зарубіжних - Voorn, B., van Genugten, M.L., &van Thiel.S.[12], Maine, J. [13], Imre.O. [14] та ін. Аналіз

зазначених праць вказує на розширення об'єктів і предметної області застосування корпоратизму, зокрема стосовно системи відносин в муніципальних утвореннях. Підставою правомірності такого підходу є твердження німецького вченого З. Баллета, що «муніципалітети виступають насамперед «природними» корпоративними одиницями, а їх автономність впливає не стільки з державної влади, скільки з суверенітету народу, який має поважатися та забезпечуватися державою на практиці» [8, с.37]. Зарубіжні вчені Voorn, B., van Genugten, M.I., & van Thiel, S. пов'язують дослідження корпоратизму з вивченням практики муніципальних корпорацій, які дедалі частіше використовуються для надання місцевих публічних послуг [12].

Доводячи доцільність поширення корпоратизму і його широкого застосування, зокрема в місцевому самоврядуванні, авторка Бобровська О. запропонувала таке визначення: «Корпоратизм – це тип суспільних соціально-економічних відносин, що об'єднує соціальні та економічні інтереси і власність учасників корпоративної дії на договірних засадах» [1, с. 18]. При розгляді проблеми застосування корпоративних ідей в управлінні муніципальними утвореннями авторка опирається не лише на дефініцію «корпоратизм», але й на такі як «корпорація», «корпоративне управління», «корпоративний метод», вводить в термінологію поняття «корпоративні відносини в місцевому самоврядуванні», «міське самоврядування як сфера поширення корпоратизму», обґрунтовує концепцію корпоративного управління в місцевому самоврядуванні, визначає функціональний зміст корпоративної діяльності в муніципальних утвореннях. Дослідниця виводить змістовну складову корпоратизму за межі суто економічної сфери, поширюючи її на соціальну і управлінську компоненти муніципальних утворень [2]. Розглядає корпоратизм як інституційний регулятор створення людського капіталу [1, с.163-172].

Правомірно, на наш погляд, поставив проблему корпоратизації Бабич О., виводячи її на рівень впровадження корпоративної культури в системі місцевого самоврядування [15].

В полі зору дослідників піднятої нами проблеми знаходяться питання моніторингу впровадження принципів корпоративного управління в практику трансформації соціально-економічних систем на національному, регіональному, місцевому та мікрорівнях. Так, зокрема Кітела І. розглядає це як індикатор розвитку корпоративного сектору [7, с.3-6]. На основі вивчення світової практики Бобровська О., Фролов П. стверджують, що протягом останніх років корпоратизм активно використовується в практиці місцевого управління у зарубіжних країнах, наводять характеристики муніципальних утворень як корпорацій [16].

У низці наукових розвідок розвиток корпорацій розглядається як фактор структурних змін, підвищення конкурентоспроможності територіальних громад і пов'язується це з утвердженням інструментів муніципального менеджменту [6;9; 10; 11].

Попри появу низки понять, що характеризують явище корпоратизму, в сучасній науковій літературі не завершено формування понятійно-категоріального поля щодо розгляду проблеми корпоратизації в системі інституційного середовища і його змін. Насамперед йдеться про недостатнє висвітлення поняття корпоратизації з точки зору процесного підходу. Не достатньо розкрито значення та функціональне навантаження корпоратизації в підвищенні ефективності використання потенціалу розвитку територіальних громад з огляду на нові умови і виклики, які стоять перед ними.

Узагальнюючи огляд наукових розробок в питаннях корпоратизму і підтримуючи висунуті в них положення, вважаємо за доцільне під час подальшого викладу матеріалу: по-перше, визначити змістовне розуміння поняття «корпоратизація»; по-друге, чітко розмежувати поняття корпоратизація економіки, корпоратизація економічного розвитку територіальної громади, корпоратизація як зміна інституційного середовища, корпоратизація відносин як процес формування корпоративної культури територіальної громади, корпоратизація управління розвитком територіальної громади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розкриваючи проблему корпоратизації на рівні територіальних громад по суті, розглянемо три основних аспекти її прояву: корпоратизація економіки та економічного розвитку громад; корпоратизація як фактор змін інституційного середовища; корпоратизація управління.

Найбільш поширено корпоратизація трактується як перетворення комунальних підприємств з унітарної форми в акціонерні товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, тобто в корпоративну форму, де може бути багато власників. Відповідно, ключовим аспектом корпоратизації економіки в територіальній громаді є трансформація власності через створення господарських товариств (АТ, ТОВ), що підвищує ефективність управління місцевими активами, створює можливості залучення приватних інвестицій та міжнародних партнерів до вирішення питань економічного розвитку.

Досвід корпоратизації економіки та економічного розвитку територіальних спільнот базового рівня в зарубіжних країнах показує, що вона розглядається як сучасний підхід до управління місцевими ресурсами, засвідчує, що вона, завдяки долученню податків та дивідендів муніципальних корпорацій, сприяє поповненню доходів місцевих бюджетів, стимулює підприємницьку активність, створення робочих місць, розвиток комунальної інфраструктури і підвищення якості послуг для жителів.

Досвід зарубіжних країн також показує, що найбільш ефективно в муніципальних утвореннях корпоратизація економіки себе зарекомендувала в таких сферах діяльності як: зв'язок та транспорт (телекомунікації, інтернет-зв'язок, порти та аеропорти муніципального значення, міський пасажирський транспорт); енергетика та комунальна інфраструктура, зокрема щодо енергопостачання, теплопостачання, водопостачання та водовідведення; сфери житлового будівництва, оренди нерухомості, охорони здоров'я, дозвілля та культури. Поширеними організаційно-правовими формами суб'єктів господарювання на території муніципальних утворень, наприклад, країн ЄС є корпоратизовані товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, які найчастіше визначаються як муніципальні корпорації. За результатами досліджень науковців V.Voorn, van Ceuugten, M.L., & Thiel, S. муніципальні корпорації є більш ефективними у наданні таких послуг як вивезення відходів, водопостачання та транспортні перевезення. Автори роблять висновок, що муніципальні корпорації є життєздатними інструментами надання місцевих публічних послуг для тих громад, які спроможні ініціювати та управляти складними контрактами [12].

В Україні ж була визначена і діяла тривалий час така організаційно-правова форма як державні та комунальні підприємства, що функціонували на території територіальних громад, що не відповідає стандартам ЄС та ОЕСД. Враховуючи позитиви корпоратизації економіки муніципальних утворень в зарубіжній практиці, необхідність наближення до європейських стандартів і практик, в Україні поступово створювалася і була створена певна нормативно-правова база для імплементації цього досвіду. Попри цьому, за даними VKURSI, станом на 18.08.2025 року 2 тис. комунальних підприємств на території громад працювали збитково [17]. Такий економічний стан комунального сектору територіальних громад та зовнішні інституційні чинники їх економічного розвитку обумовили необхідність здійснення більш радикальних дій, спрямованих на структурні зміни в цьому секторі.

Проривним в цьому відношенні став Закон України № 4196-IX від 28.08.2025р. «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період до об'єднання юридичних осіб» [18]. Законом визначена організаційна платформа корпоратизації економіки територіальних громад, їх економічного розвитку та змін в управлінні, зокрема запропонований алгоритм перетворення комунальних підприємств на товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та акціонерні товариства (АТ), надано рекомендації щодо внесення змін до статутів відповідно до нових вимог, передбачено моніторинг процесів і результатів реорганізації.

Таким чином, були передбачені практичні кроки з корпоратизації, спрямовані не на ліквідацію комунальної власності, а на зміну організаційно-правових форм, які, як показав досвід, є більш ефективними, і по суті є інструментом впорядкування управління. Варто зауважити, що Законом визначені особливості корпоратизації для державних підприємств, які діють на території громад, і комунальних. Якщо для державних підприємств встановлені обмежені часові рамки (3,5 роки після 28.08.2025р), то для комунальних вони не обмежені, а відтак їх перетворення розглядається як бажане. Стосовно управління майном вводиться право «узуфрукту», яке

передбачає право користування чужим майном [19]. Відтак, актуальною стає емпірична оцінка активності та результатів корпоратизації в територіальних громадах країни та її окремих регіонів.

Станом на початок 2024 року в територіальних громадах України було зареєстровано 14012 комунальних підприємств. У 2024-2025 роках активну діяльність у формі комунальних підприємств вели лише приблизно 9980 з них. За даними VKURSI Market Bi у 2024 році лише 33% комунальних підприємств показали прибуток, 24% зафіксували збитки, 43% - не відобразили ні прибутку, ні збитків [17]. А за даними моніторингу порталів Децентралізація, Опендата-бот та сервісу VKURSI Market Bi прибутковими сферами муніципальної економіки були: охорона здоров'я, транспорт, нерухомість, а збитковими - водопостачання та водовідведення, що вимагало їх активної корпоратизації для залучення інвестицій. З 28.08.2025 року з прийняттям закону № 4196 –IX реєстрація нових юридичних осіб у формі КП в громадах заборонена, тобто територіальні громади могли створювати лише корпоратизовані структури - АТ або ТОВ.

Як результат, станом на квітень 2026 року можна стверджувати, що комунальний сектор економіки перебуває у стадії активної корпоратизації. При цьому, як показує сервіс-аналіз ринку VKURSI Market Bi, найприбутковішими сферами в результаті реорганізації стали такі сфери економіки територіальних громад як охорона здоров'я та надання соціальної допомоги, транспорт та логістика, операції з нерухомістю, оборона, соціальне страхування. Залишаються збитковими : водопостачання та водовідведення, постачання електроенергії, газу, поводження з відходами, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування [17].

Аналіз, проведений у розрізі регіонів, показує, що найактивніше процес корпоратизації демонструють промислові центри та місто Київ, а серед областей Вінницька та Одеська області (табл.1.).

Таблиця 1

Індикатори процесу корпоратизації та ефективності управління ресурсами територіальних громад в найактивніших регіонах України

Регіон / місто	Кількість наявних комунальних структур	Фінансовий результат	Стан корпоратизації
м. Київ	1909	+8,8 млрд. грн	Найвищий рівень концентрації підприємств, що реформуються в АТ
Вінницька обл.	171	+ 330 млн. грн	Лідер з прибутковості комунального сектору
Одеська обл.	237	+243 млн. грн.	Висока ефективність управління комунальним сектором

Примітка: Сформовано автором на основі даних відкритих джерел [17].

Вищу за середню станом на квітень 2026 активність у реорганізації комунального сектору територіальних громад показують громади Львівської, Івано- Франківської, Тернопільської та Закарпатської областей. Так, за даними моніторингу реформування, який проводиться згідно закону №4196-IX, у Львівській області понад 30% великих КП у сфері житлово-комунального господарства м. Львова уже працюють за принципами корпоративного управління. В регіоні найбільша кількість реорганізованих підприємств у сферах ІТ-сервісів та енергоефективності. Як позитив у процесах корпоратизації, варто зазначити створення в області спільно з іноземними інвесторами ТОВ у сфері переробки відходів.

Територіальні громади Івано-Франківської області, яка теж належить до регіонів з рівнем корпоратизації вище середнього, активну реорганізацію комунальних підприємств показують в управлінні ресурсами, зокрема в зеленій енергетиці, обслуговуванні туристичної інфраструктури, рекреаційних зон. Активна участь таких сфер як водоканал, телекомунікації регіону в програмах

модернізації ЄББР, теж стала вагомим чинником процесу корпоратизації, що обумовив зміну організаційно-правової форми комунальних підприємств на форму ТОВ, оскільки це відповідає європейській практиці з одного боку, забезпечує прозорість фінансових відносин - з другого.

Для громад Тернопільської області з її розвиненим агропромисловим комплексом, процес корпоратизації пов'язаний найбільшою мірою з переробними галузями промисловості та логістикою. В регіоні активізувався процес корпоратизації також у благоустрої міських, сільських територіальних громад та управлінні нерухомістю.

Специфіка корпоратизації економічного розвитку територіальних громад Закарпатської області обумовлена транскордонним співробітництвом, а відтак реалізацією проектів ЄС. В регіоні цей процес охопив транспортно-промислові вузли, інфраструктуру пунктів пропуску, очищення стічних вод завдяки реалізації екологічних проектів, спільних проектів з Угорщиною, Румунією, Словаччиною. Як результат, наявність підприємств, створених у формі господарських підприємств з іноземною участю.

Аналіз інформації про стан корпоратизації в територіальних громадах, що базується на моніторингу реформи корпоративного управління, який впроваджений згідно закону №4196-IX та методичних рекомендацій Міністерства розвитку громад та територій дозволяє порівняти ступінь корпоратизації (реорганізації комунальних підприємств) в зазначених регіонах та основні напрямки його імплементації (табл.2).

Таблиця 2

**Порівняльна таблиця процесів корпоратизації комунальних підприємств в областях
Західного регіону України**

Область	Орієнтовна частка реорганізованих (корпоратизованих) комунальних підприємств	Основний напрямок
Львівська	35-40%	Житлово-комунальне господарство, переробка відходів, ІТ-сектор
Ів. Франківська	25-30%	Туризм, туристична інфраструктура, енергетика
Тернопільська	20-25 %	Агро-логістика, агропереробка, комунальна власність
Закарпатська	30%	Логістика, проекти в сфері екології

Примітка . Орієнтовні дані на лютий-березень 2026 року.

Корпоратизація в територіальних громадах це не лише структурні зміни в секторі комунальної власності, в економічному розвитку, де акцент робиться на зміну підходів до управління ресурсами, але й трансформаційні зміни в інституційному середовищі територіальних громад, в публічному управлінні ними. З точки зору інституційних змін процес корпоратизації в територіальних громадах охоплює: 1) створення нормативно-правової бази, яка б враховувала нормативно-правові рамки функціонування муніципальних корпорацій в країнах ЄС і водночас була адаптована до реалій правового поля України; 2) систему процедур реорганізації підприємств в АТ, ТОВ, що охоплює ухвалення рішень місцевих рад про перетворення, припинення дії комунальних підприємств, створення комісій, інвентаризацію майна та зобов'язань, внесення змін до ЄДР, реєстрацію нових статутів; 3) створення регуляторної бази та механізмів для перетворення і функціонування сучасних, зрозумілих для бізнесу організаційно-правових форм; 4) створення інформаційної бази даних для моніторингу процесу корпоратизації, яка об'єднує Єдиний державний реєстр (ЄДР), що містить показники щодо зміни організаційно-правових форм підприємств, фінансову звітність VKURSI Market Bi, в якій засвідчуються дані про фінансові результати підприємств в розрізі галузей та регіонів, дані Державної служби статистики щодо статистики за

типами власників та діючими суб'єктами господарювання, звіти Асоціації міст України про хід реорганізації та навчання представників громад щодо алгоритму перетворень.

З огляду на зміни, які відбуваються в інституційному середовищі в процесі корпоратизації в територіальних громадах, створене нормативно-правове поле не дає відповіді на питання, чи можемо ми говорити про корпоративне управління територіальною громадою, корпоратизацію місцевого самоврядування, корпоративні відносини, корпоративну культуру громади і громаду як своєрідну корпорацію. Тобто процес корпоратизації в розвитку територіальних громад в Україні знаходиться в стадії становлення, вимагає системного упорядкування.

В першу чергу, стає очевидною необхідність розширення поняття корпоратизації в територіальних громадах за рамки перетворення організаційно-правових форм, змістовного наповнення понять «самоврядування» в моделі, яка передбачає корпоратизм в управлінні, «корпоративне управління» тощо. Існуючі правові та політичні засади інституту муніципальної публічної влади, як зазначають Бобровська О., Шумік І., мають дві форми: самоврядування в колективах та самоврядування територіальних спільнот [2, с.6]. «У першому випадку можна говорити про корпоративне самоврядування, у другому – про самоврядування територіальної громади або місцевого самоврядування на корпоративних засадах» [2, с.84]. Відтак, виходячи з концептуальних засад розвитку місцевого самоврядування на корпоративних засадах, територіальні громади (муніципальні утворення) доцільно розглядати як «специфічні багатопрофільні соціально-економічні корпорації з повним циклом відтворення виробничих ресурсів і процесів життєзабезпечення громади» [3], чого на даний час в Україні не можемо констатувати.

Підвищення автономії функціонування територіальних громад, що стало позитивним наслідком децентралізації, ще не дало очікуваного ефекту через закладені раніше структурні деформації в локальних комплексах господарства, збереження, а в деяких випадках збільшення незбалансованості між видами економічної діяльності, негативний вплив руйнацій підприємницької та соціальної інфраструктури в період війни.

Це ставить на порядок денний необхідність корпоратизації управління в територіальних громадах через становлення корпоративного управління в контексті кількох важливих напрямків: а) трансформації відносин комунальної власності; б) партнерства (долучення бізнесу, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, громадян до прийняття рішень [2]; в) імплементації основних технологій муніципального менеджменту, поширених в зарубіжній практиці і орієнтованій на муніципальне утворення як корпорацію [10].

При цьому треба враховувати, що : «Муніципальне утворення як корпорація (ринкове організаційне утворення) базується на таких вихідних положеннях: 1) муніципальне утворення – це інтегрована сукупність членів територіальної громади, підприємницьких структур, органів місцевого самоврядування, соціальних установ, громадських організацій; 2) центральним компонентом тут є людина; 3) кожен з суб'єктів муніципального утворення прагне отримати певну вигоду, своєрідний дивіденд як в економічному, так і в соціальному просторі; 4) муніципальне утворення володіє певною власністю у фінансовій та матеріальній формі, використання якої повинне забезпечити виконання колективних функцій і досягнення колективних цілей; 5) управління економічним і соціальним розвитком муніципальних утворень здійснюється органами місцевого самоврядування, осередками громадських організацій, управлінськими підрозділами підприємств, що складають керівне ядро муніципальної системи; 6) муніципальне утворення характеризується наявністю певної корпоративної культури, що зумовлено впливом культурних, історичних, етнічних та ментальних особливостей певної території, місцевих традицій та звичаїв» [20].

Саме таке інтегроване розуміння муніципального утворення як корпорації і як об'єкту управління дозволяє доповнити існуючі визначення і представити корпоратизацію і корпоративне управління економічним розвитком наступним чином.

Корпоратизація управління економічним розвитком територіальної громади – це системний процес формування організаційно-правових форм, що об'єднують представників комунальної і приватної власності, комунальних і приватних ресурсів, імплементації інноваційних підходів до

управління цими ресурсами; формування корпоративного типу відносин між суб'єктами різних форм власності, між суб'єктами господарювання і місцевою владою, впровадження елементів корпоративної культури на мікро-та локальному рівнях. Це спосіб залучення матеріальних і нематеріальних активів до підвищення ефективності використання економічного потенціалу територіальної громади, зростання її конкурентоспроможності, адаптивності до міждержавного муніципального співробітництва та створення основ корпоративного муніципального управління громадою.

В свою чергу, корпоративне управління економічним розвитком територіальної громади як муніципального утворення – це сучасна модель управління, яка базується на принципах ефективності використання її ресурсів, партнерства, співробітництва та спільної відповідальності між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, жителями як акціонерами і менеджерами задля досягнення поставлених стратегічних і оперативних цілей. Таким чином, досягнення цілей та успіху корпоратизації вимагає не лише змін в системі відносин суб'єктів господарювання, але й модернізації бізнес-середовища та побудови механізмів забезпечення розвитку територіальної громади як корпорації.

Систематичний огляд 43 досліджень у 20 наукових журналах, щодо функціонування муніципальних корпорацій як елемента корпоратизованих муніципальних утворень, проведений Maine J. (2025), показав, що попри гнучкість і потенційну економічну ефективність, складність муніципальних корпорацій створює виклики для врядування, зокрема ризики корупції та неефективності. Це підкреслює потребу у стратегічному узгодженні та ефективному врядуванні [13]. Автор вказує на розрив між законодавчими цілями та їх практичною реалізацією, необхідність подолання цих викликів.

Ще більше викликів виникає в територіальних громадах України в період творення корпоративної моделі в управлінні. В першу чергу, це вимагає осмислення та сприйняття органами влади, бізнесу та громадою нового типу відносин – корпоративних, посилення ролі сил ринку. На особливу увагу тут заслуговують питання: фінансового забезпечення, які мають бути модернізовані з врахуванням практики використання корпоративної моделі управління муніципальним утворенням та особливостей корпоративних фінансів; управління спільними проектами та механізмами різних форм партнерства; володіння технологіями ризик-менеджменту, антикризового та ситуаційного управління; партнерських підходів в процесах формування та реалізації стратегій корпоративного економічного розвитку; імплементації передових практик соціальної відповідальності бізнесу. Очевидно, що запровадження моніторингу та контролю процесів корпоратизації в територіальних громадах вимагає вироблення системи критеріїв та індикаторів «успіху», проведення діагностики результатів з застосуванням експертних оцінок під час роботи фокус-груп з залученням представників місцевої влади та бізнесу, оцінок стейкхолдерів на основі онлайн-опитувань. Паралельно, як зазначає Imre O., опираючись на теорію узгодженого порядку, важливою є належна підзвітність та врядування в муніципальних корпораціях [14].

Іншими словами, корпоратизація управління економічним розвитком територіальних громад має підвищити відповідальність організаційно-правових муніципальних утворень, що утверджуються в громадах, та мати відповідний управлінський супровід з боку влади, що актуалізує проблему професіоналізації службовців органів місцевого самоврядування, підвищення їх фінансової грамотності, більш ефективного використання інститутів ринкової інфраструктури в питаннях надання різного виду консалтингових та інших послуг для реорганізованих та нових організаційно-правових структур.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Корпоратизація управління економічним розвитком як явище, притаманне зарубіжним практикам функціонування муніципальних утворень і процес, який активізувався в Україні, в даний час не має достатньої теоретичної, методичної та інституційної бази, яка б відображала виклики сучасної практики територіальних громад і була б адекватною до них платформою забезпечення високої результативності цього процесу. 2. Водночас корпоратизацію управління економічним розвитком треба розглядати як спосіб залучення резервів, що лежать в системі управління, нематеріальний

актив, здатний компенсувати проблеми в ресурсному забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. 3. Корпоратизація управління економічним розвитком громад вимагає розбудови нових сучасних механізмів взаємодії влади і бізнесу задля збалансованого розвитку територій, підвищення їх конкурентоспроможності, що дозволить отримати синергетичний ефект. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням соціальних аспектів корпоратизації управління в територіальних громадах та формуванням цифрових платформ для інформаційно-аналітичного супроводу новоутворених організаційно-правових форм як корпоративних осередків в муніципальному утворенні (територіальній громаді) як специфічній корпоративній.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні: монографія / О.Ю. Бобровська. ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.
2. Бобровська О.Ю., Шумік І.В. Корпоративне управління соціальним розвитком територіальних громад: монографія / О.Ю. Бобровська, І.В.Шумік. ДРІДУ НАДУ, 2014. 170с.
3. Бобровська О.Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2016. №3(29). С.74-85. DOI: <https://doi.org/10.15421/151609>
4. Бондар О. Корпоративне управління у розбудові економіки та євроінтеграції України. *Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі: тези доповідей наук.-практ. конф.* Тернопіль: Поліграф, 2004. С.55-57.
5. Брюховецька Н., Булеєв І. Корпорації постіндустріального суспільства: цінності і принципи організації. *Соц.-еко.дослідж. в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України: зб.наук.пр.* 2003. Вип.5. Ч.1. С.150-162.
6. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв: В-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 404 с.
7. Кітела І. Стан запровадження принципів корпоративного управління як індикатор розвитку корпоративного сектору в Україні. *Круглий стіл-2005. №1-2 (25-26)*. С.3-6.
8. Кравченко В.В., Пітцик М.М., Салій І.М. Основи муніципального менеджменту; за ред. В.В.Кравченка. К.:Атіка-Н, 2003. 204 с.
9. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 476 с.
10. Мельник А.Ф. Муніципальне утворення як корпорація: організаційні та правові проблеми становлення. *Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі: тези доповідей наук.-практ. конф.* Тернопіль: Поліграфіст, 2004. С.30-33.
11. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: підручник (друковане видання, доповнене та перероблене); за ред. Мельник А.Ф. Тернопіль: Видавництво «Крок», 2019. 420с.
12. Voorn, B., van Genugten, M.L., & van Thiel, S. The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review. *Local Government Studies*. 2017. Nr. 43(5). P.820-843. DOI: <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1319360>
13. Maine, J. Municipal corporations in national and disciplinary contexts: A systematic literature review and future research agenda. *International Public Management Journal*. 2025. Nr. 28 (2). P. 217-237. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2438764>
14. Imre, O. Accountability and municipal corporations: insights from negotiated order theory. *International Journal of Public Sector Management*. 2026. Vol. 39. №3. P.305-325. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSV-12-2024-0414>
15. Бабиш О. Результативність суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: автореф. дис. канд.наук з держ.управ. 25.00.02. Харків: Харків.регіон.ін-т держ.упр. НАДУ при Президентові України, 2005. 22 с.

16. Бобровська О. Фролов П. Розвиток корпоративного сектору економіки: стан і напрямки розвитку в публічному управлінні України. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(6). С.151-153. DOI: <https://doi.org/10.154421/1520114>
17. Понад 2 тисячі комунальних підприємств України мають збитки, за даними VKURSI. Статистика прибутків і збитків комунальних підприємств України. 18.08.2025. URL: <https://vkursi.pro/blog/vkursi-doslidyly-ponad-2-tysiachi-komunalnykh-pidpriemstv-ukrainy-pratsiuiut-zbytkovo-934551>
18. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднання юридичних осіб. Закон України від 28.08.2025 №4196—IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
19. Корпоратизація комунальних підприємств: розвінчування міфів та перспективи від впровадження закону. Волинська ОДА, 2 травня 2025. URL: <https://voladm.gov.ua/new/korporatizaciya-komunalnih-pidpriemstv-rozvinchuvannya-mifiv-ta-perspektivi-vid-vprovadzhennya-zakonu/>
20. Дзвінчук Д.І., Малімон В.І., Петренко В.П. Менеджмент організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2007. 272 с.

REFERENCES

1. Bobrovska, O. (2008). *Korporatyvne upravlinnia v mistsevomu samovriaduvanni: monohrafiia*. DRIDU NADU, 284 p. [in Ukrainian]
2. Bobrovska, O., & Shumik, I. (2014). *Korporatyvne upravlinnia sotsialnym rozvytkom terytorialnykh hromad: monohrafiia*. DRIDU NADU, 170 p. [in Ukrainian]
3. Bobrovska, O. (2016). Korporatyvnist mistsevoho samovriaduvannia yak intehralnyi chynnyk yoho rozvytku. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 3(29), 74–85. <https://doi.org/10.15421/151609> [in Ukrainian]
4. Bondar, O. (2004). Korporatyvne upravlinnia u rozbudovi ekonomiky ta yevrointehratsii Ukrainy. In: *Rozvytok korporatyvnoho upravlinnia v hlobalnomu seredovyschi: tezy dopovidei nauk.-prakt. konf.* Ternopil: Polihraf, pp. 55–57. [in Ukrainian]
5. Briukhovetska, N., & Buleiev, I. (2003). Korporatsii postindustrialnoho suspilstva: tsinnosti i pryntsypy orhanizatsii. In: *Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. Rehionalna polityka: dosvid Yevropeiskoho Soiuzu ta yoho adaptatsiia do umov Ukrainy*, issue 5, part 1, pp. 150–162. [in Ukrainian]
6. Yevtushenko, O.N., & Yemelianov, V.M. (2016). *Munitsypalnyi menedzhment: pidruchnyk*. Mykolaiv: Vydavnytstvo ChDU im. Petra Mohyly, 404 p. [in Ukrainian]
7. Kitela, I. (2005). Stan zaprovadzhennia pryntsypiv korporatyvnoho upravlinnia yak indykator rozvytku korporatyvnoho sektoru v Ukraini. *Kruhlyi stil-2005*, 1–2(25–26), 3–6. [in Ukrainian]
8. Kravchenko, V.V., Pitsyk, M.M., & Salii, I.M. (2003). *Osnovy munitsypalnoho menedzhmentu*. Kyiv: Atika-N, 204 p. [in Ukrainian]
9. Melnyk, A.F., & Monastyrskyi, H.L. (2007). *Upravlinnia rozvytkom munitsypalnykh utvoren: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia*. Ternopil: Ekonomichna dumka, 476 p. [in Ukrainian]
10. Melnyk, A.F. (2004). Munitsypalne utvorennia yak korporatsiia: orhanizatsiini ta pravovi problemy stanovlennia. In: *Rozvytok korporatyvnoho upravlinnia v hlobalnomu seredovyschi: tezy dopovidei nauk.-prakt. konf.* Ternopil: Polihrafist, pp. 30–33. [in Ukrainian]
11. Melnyk, A.F., Monastyrskyi, H.L., & Dudkina, O.P. (2019). *Munitsypalnyi menedzhment: pidruchnyk*. Ternopil: Vydavnytstvo “Krok”, 420 p. [in Ukrainian]
12. Voorn, B., van Genugten, M.L., & van Thiel, S. (2017). The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review. *Local Government Studies*, 43(5), 820–843. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1319360> [in English]
13. Maine, J. (2025). Municipal corporations in national and disciplinary contexts: A systematic literature review and future research agenda. *International Public Management Journal*, 28(2), 217–237. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2438764> [in English]

14. Imre, O. (2026). Accountability and municipal corporations: insights from negotiated order theory. *International Journal of Public Sector Management*, 39(3), 305–325. <https://doi.org/10.1108/IJPSV-12-2024-0414> [in English]
15. Babych, O. (2005). *Rezultatyvnist subiektiv derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia na osnovi vprovadzhennia korporativnoi kultury: avtoref. dys. kand. nauk z derzh. upravlinnia* 25.00.02. Kharkiv: Kharkivskyi rehionalnyi instytut derzhavnoho upravlinnia NADU pry Prezydentovi Ukrainy, 22 p. [in Ukrainian]
16. Bobrovska, O., & Frolov, P. (2020). Rozvytok korporativnoho sektoru ekonomiky: stan i napriamky rozvytku v publichnomu upravlinni Ukrainy. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 8(6), 151–153. <https://doi.org/10.154421/1520114> [in Ukrainian]
17. Ponad dvi tysiachi komunalnykh pidpriemstv Ukrainy maiut zbytky, za danymy VKURSI (2025). Statystyka prybutkiv i zbytkiv komunalnykh pidpriemstv Ukrainy. Available at: <https://vkursi.pro/blog/vkursi-doslidyly-ponad-2-tysiachi-komunalnykh-pidpriemstv-ukrainy-pratsiuiut-zbytkovo-934551> [in Ukrainian]
18. Zakon Ukrainy (2025). Pro osoblyvosti rehuliuвання diialnosti yurydychnykh osib okremykh orhanizatsiino-pravovykh form u perekhidnyi period ta obiednannia yurydychnykh osib No. 4196-IX vid 28.08.2025. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> [in Ukrainian]
19. Korporatyzatsiia komunalnykh pidpriemstv: rozvinchuvannia mifiv ta perspektyvy vid vprovadzhennia zakonu (2025). Volynska ODA. Available at: <https://voladm.gov.ua/new/korporatizaciya-komunalnih-pidpriemstv-rozvinchuvannya-mifiv-ta-perspektivi-vid-vprovadzhennya-zakonu/> [in Ukrainian]
20. Dzvinchuk, D.I., Malimon, V.I., & Petrenko, V.P. (2007). *Menedzhment orhanizatsii: konspekt leksii*. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 272 p. [in Ukrainian]

Статтю отримано 18 березня 2026 р.

Рекомендовано до друку: 29 квітня 2026 р.

Опубліковано: 15 червня 2026 року