

Підтримку надає:



Федеральне міністерство
продовольства і
сільського господарства

на підставі рішення
Німецького Бундестагу



при Національній асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України



Звіт з аграрної політики

APD/APB/08/2024

Методичний посібник із розроблення Концепції управління землями комунальної власності

Укладач: Катя Деллс

Цей посібник поєднує загальні принципи, підходи та європейський досвід у сфері управління земельними ресурсами з конкретними вимогами, що впливають з українського законодавства та інституційних рамок. Крім того, він містить результати пілотного проекту, реалізованого за підтримки української громадської організації «Прімавера» та Науково-дослідного інституту землекористування Національної академії аграрних наук України, метою якого була розробка концепції управління земельними ресурсами для територіальної громади в Одеській області - однієї з пілотних громад проекту «Німецько-український агрополітичний діалог».

Київ, серпень 2024

Про проект «Німецько-український агрополітичний діалог» (АПД)

Проект «Німецько-український агрополітичний діалог (АПД)» реалізується за підтримки Федерального Міністерства продовольства та сільського господарства (BMEL) з 2006р. Реципієнтом проекту є Міністерство аграрної політики та продовольства України; поточна фаза проекту триватиме до 2024 року. Хоча виконавцем усієї двосторонньої програми є *ТОВ ГФА Консалтинг Груп*, проект АПД впроваджується консорціумом, який складається з *ТОВ ІАК Аграр консалтинг (ІАК)*, *Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою (ІАМО)* та *ТОВ АФЦ Консультантс Інтернешнл*.

Проект спрямований на підтримку України у сферах сталого сільського господарства, ефективної переробної промисловості та міжнародної конкурентоспроможності відповідно до принципів ринкової та регуляторної політики, враховуючи потенціал розвитку, що впливає з Угоди про асоціацію між ЄС та Україною.

Для досягнення цієї мети Проект надає інформацію про німецький, зокрема східно-німецький, досвід і ноу-хау, а також про міжнародний європейський досвід щодо розробки аграрної та лісогосподарської політики, включаючи необхідне створення аграрних та лісогосподарські інституцій.

АПД складається з трьох тематичних напрямків. Один із них є земельний компонент, яким керує Німецьке агентство приватизації лісової та с/г землі BVVG – державне підприємство, яке відповідає за управління державними сільськогосподарськими та лісовими землями у (Східній) Німеччині. У рамках земельної складової проект пропонує обмін досвідом та ноу-хау між українськими та німецькими експертами із землеустрою від BVVG та від інших німецьких землепорядних установ. Земельний компонент зосереджується на політичних, юридичних та технічних питаннях, пов'язаних із землеустроєм, і супроводжує поточні дискусії в Україні щодо розвитку ринку землі.



www.apd-ukraine.de

Укладач: Катя Делльс, Керівниця компоненту АПД «Експертний діалог із земельних відносин»

Дисклеймер

Це дослідження публікується за відповідальності Земельного компонента в рамках Німецько-українського агрополітичного діалогу (АПД). Будь-які точки зору та результати, висновки, пропозиції чи рекомендації в дослідженні належать авторам і не обов'язково збігаються з думкою АПД.

Відповідальна контактна особа:

Катя Делльс, dells.katja@bvvg.de

© 2024 Німецько-український агрополітичний діалог.

Всі права захищено.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| 1. Вступ..... | 4 |
| 2. Принципи й методи розроблення Концепції | 5 |
| 2.1. Цінності й принципи доброго врядування | 5 |
| 2.2. Системний підхід і методи системного аналізу | 8 |
| 2.3. Інтегрований міжгалузевий підхід і методи інтегрованого управління природними ресурсами..... | 9 |
| 2.4. Метод інтерактивного залучення зацікавлених сторін й експертів до ітераційного процесу планування та прийняття рішень | 10 |
| 2.5. Запровадження підходів з Європейської інтеграції..... | 12 |
| 3. Інформаційне забезпечення | 13 |
| 4. Аналіз вихідних даних, розроблення бачення розвитку громади й визначення цілей 17 | |
| 5. Заходи й інструменти досягнення цілей..... | 21 |
| 5.1. Землеустрій як основоположний механізм управління землями комунальної власності | 21 |
| 5.2. Зонування земель. Завдання зонування земель, види, загальні підходи | 22 |
| 5.3. Нормативна грошова оцінка земельних ресурсів, що використовуються у сільськогосподарському виробництві на території громади, включаючи землі комунальної власності..... | 23 |
| 5.4. Консолідація земель | 23 |
| 5.5. Земельні ресурси як частина комунального майна..... | 24 |
| 5.6. Використання інформаційних технологій для ефективного й продуктивного управління землями | 26 |
| 5.7. Управління комунальними землями у складі інтегрованого розвитку сільських територій | 26 |
| 6. Фінансування заходів, дорожня карта впровадження Концепції, питання реалізації..... | 28 |

1. Вступ

Реформа децентралізації, створення територіальних громад і передача їм в управління сільськогосподарських земель державної власності відкриває можливості для оптимізації структури користування землею, водою та іншими природними ресурсами на цих територіях з метою їхнього сталого розвитку.

Ці можливості можна реалізувати на основі організації та впровадження різноманітних проєктів економічного розвитку сільських територій із використанням доступних у рамках існуючого законодавства методів й інструментів планування, землеустрою та консолідації земель.

Для цього громадам необхідно набути знання та навички щодо адміністрування своїх земельних активів, ефективного управління землями комунальної власності в рамках проєктів економічного, екологічного й соціального спрямування, а також щодо розроблення та реалізації стратегічних планів, проєктів і програм з управління землями комунальної та інших форм власності із врахуванням завдань управління земельними та водними ресурсами й охорони навколишнього природного середовища в умовах зміни клімату.

Цей Методичний посібник із розроблення Концепції управління землями комунальної власності було створено за підтримки Фахового діалогу із земельних питань проєкту Німецько-Український агрополітичний діалог з метою розвитку потужності громад в управлінні землями комунальної власності.

Методичний посібник представляє загальні принципи та підходи, а також європейський досвід в управлінні земельними ресурсами й одночасно поєднує їх із специфічними вимогами, які впливають з українського законодавства й інституціональних рамок умов. Крім того, тут враховується досвід, отриманий з пілотного проєкту, метою якого було розроблення Концепції управління землями комунальної власності для територіальної громади в Одеській області, яку було відібрано до пілотних громад Німецько-Українського агрополітичного діалогу.

Цей методичний посібник надає рекомендації із розроблення Концепції

управління землями комунальної власності. При цьому було обрано комплексний підхід, за яким до розгляду долучаються й інші земельні ресурси, розташовані на території громади. Метою такого підходу є підтримка проєктів інтегрованого розвитку сільських територій, які розробляються за партисипативним методом, із врахуванням природних й економічних умов різних громад. Впровадження Концепції створює необхідні умови для ефективнішого використання земель комунальної та інших форм власності й подальшого просторового планування, спрямованих на сталий розвиток всієї території громади.

Мета Концепції полягає у створенні інформаційної бази й у розвитку спроможностей для ефективного управління землями (сільськогосподарського призначення) на території громади, зокрема землями комунальної власності.

Завдання Концепції управління земельними ресурсами:

- представити базові принципи й методи управління землями громади;
- визначити проблеми землекористування та водокористування, а також напрямки розвитку території громади;
- сформувати вимоги до створення інформаційної бази землекористування та водокористування в адміністративних межах громади й розпочати її формування;
- скласти перелік необхідних методів адміністрування земель комунальної власності, динамічного інтегрованого управління земельними й водними ресурсами для реалізації проєктів розвитку громади із застосуванням такого інструменту, як консолідація земель;
- визначити дорожню карту реалізації заходів Концепції та можливі джерела їхнього фінансування.

2. Принципи й методи розроблення Концепції

2.1. Цінності й принципи доброго врядування

З огляду на вступ до ЄС під час розроблення та реалізації стратегій, концепцій і проєктів вже сьогодні доцільно враховувати загальні принципи Європейського Союзу. Ключовим елементом виступають тут цінності й принципи належного врядування в адміністративних діях, які можна застосовувати для

всіх рівнів державного управління. Рисунок внизу походить з одного з досліджень Європейського Союзу. Він не має претензії на повноту зображення, проте він унаочнює основні елементи належного урядування.

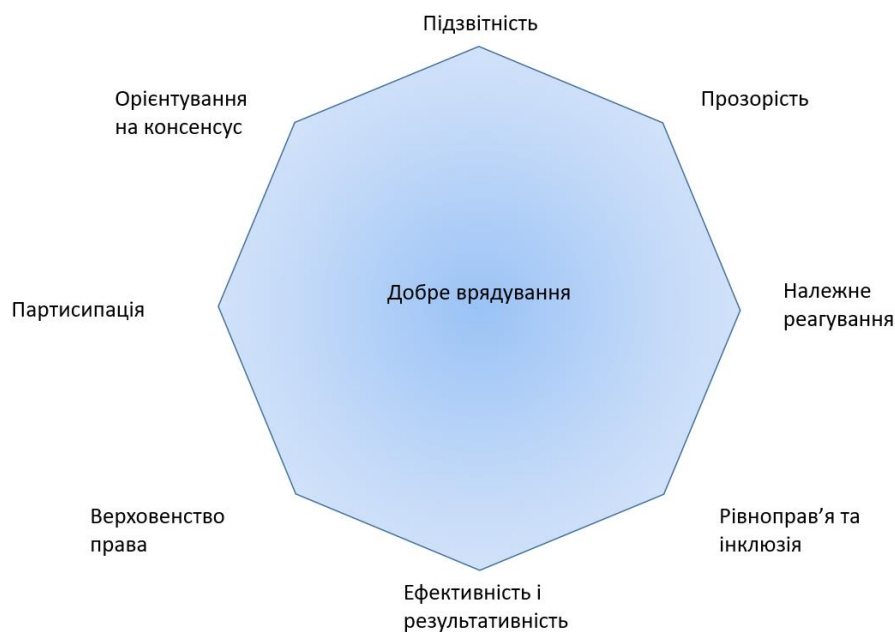


Рисунок 1: Цінності й принципи доброго врядування¹

- 1. Відповідність принципу верховенства права, прозорість і підзвітність:**
Принцип верховенства права на місцевому рівні охоплює, крім спрямованості адміністративних дій на чинні національні закони та підзаконні акти, також і врахування принципів прозорості й звітності, для того щоби в такий спосіб запобігати корупції та свавіллю. Місцеві органи влади підзвітні громадянськості та зобов'язані повідомляти, пояснювати та публічно представляти які рішення та заходи вони запровадили за дорученням членів їхньої громади. Це потребує високого рівня доброчесності, відкритості, відповідальності й прозорості. Прозорість в адміністративних діях може означати оприлюднення планів і заходів, включаючи їхнє фінансування, а також відповідну структуру комунікації. Прозорість не слід розглядати окремо від принципу партисипації, тобто залучення громадянськості.

¹ 03 T2017 Principles & values of good governance; "Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners"; © European Union, 2017

2. **Партисипація, рівноправ'я та інклюзія, орієнтація на консенсус, належне реагування:** Через партисипацію мешканці громади, у тому числі особливо вразливі та дискриміновані особи й групи населення, мають рівноправно брати участь у формуванні проєктів і процесів прийняття рішень. При цьому потрібно об'єктивно зважувати інтереси різних сторін. Це не означає, що кожне рішення повинно в рівній мірі відповідати всім інтересам різних причетних осіб. Метою, скоріше, є те, щоби завдяки партисипації та партнерській роботі з різними зацікавленими сторонами, а також співпраці між ними, адміністративні дії здійснювалися з орієнтуванням на консенсус. Це потребує готовності реагувати на критику та здатності визнавати помилки.
3. **Ефективність і результативність:** Результативність адміністративних дій визначається ступенем досягнення цілей, завчасно визначених у розроблених, запланованих і реалізованих політиках, програмах, проєктах, послугах і заходах. Висока результативність адміністративних дій ґрунтується на способі роботи, що орієнтується на результат. Ефективне управління спрямовано на забезпечення якомога кращих результатів для громади за якомога меншим використанням (фінансових) ресурсів.

На практичному рівні в контексті розроблення Концепції управління комунальними землями можна вивести, серед іншого, такі принципи для громади:

Територіальна громада повинна приймати рішення прозоро, інформувати про них і визнавати й практично здійснювати прозору діяльність, що унеможливить корупцію у сфері управління земельними ресурсами.

Широкі кола жителів громади повинні активно долучатися до формування та розроблення Концепції.

Необхідно чітко визначати відповідальність кожного учасника процесу планування та прийняття рішень. Кожний учасник має сумлінно виконувати поставлені завдання та своєчасно звітувати про їхнє виконання. Органи влади територіальної громади зобов'язані звітувати перед громадськістю в будь-який момент планування чи реалізації Концепції.

Ефективність і результативність. Впровадження та прийняття управлінських рішень має здійснюватися у визначені строки на основі достовірної інфор-

маційної бази й за науково-обґрунтованими методиками. При цьому заздалегідь слід визначити цілі та спрямовувати всі заходи на досягнення цих цілей. При виконанні кожної процедури (проєкту) слід дотримуватися визначених логічних алгоритмів.

2.2. Системний підхід і методи системного аналізу

Системний підхід і методи системного аналізу застосовують для визначення проблем управління землями комунальної власності в контексті планів розвитку всієї території громади. Управління земельними ресурсами громади є складовою загального процесу управління складною природно-технічно-економічною та соціальною системою на території громади (Рис. 2) із врахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (Рис. 3). Застосування даних підходів і методів забезпечує врахування при управлінні землями громади стану використання сільськогосподарських земель приватної та державної власності, а також стану водокористування та планів управління земельними та водними ресурсами на території громади.

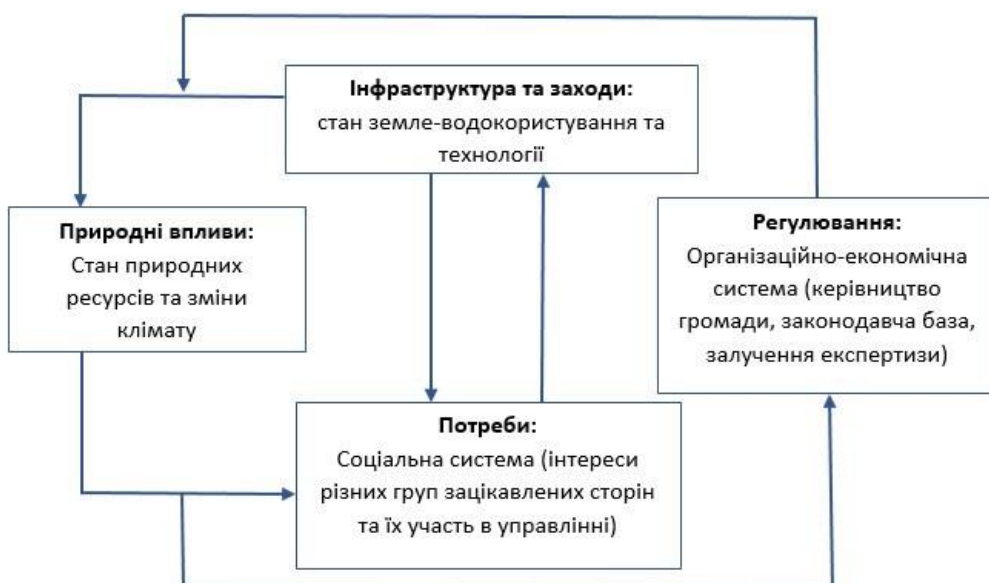


Рис. 2: Схема загальної системи на сільських територіях



Рис. 3: Зовнішні та внутрішні фактори впливу на систему управління землями громади

2.3. Інтегрований міжгалузевий підхід і методи інтегрованого управління природними ресурсами

Крім земельних ресурсів, громади мають на своїй території водні, лісові та інші види природних ресурсів, які використовуються мешканцями громади, а також приватними, державними й комунальними підприємствами, що працюють на її території. Прийняття рішень з управління земельними ресурсами на короткотерміновій галузевій основі в багатьох випадках є неефективним в довготривалій перспективі і може призвести до дуже серйозних помилок з не прогнозованими наслідками. При короткотермінову галузевому підході в першу чергу потерпає довкілля, погіршення стану якого може призводити до негативних наслідків для економічного й соціального розвитку.

При плануванні землекористування на сільських територіях важливим є використання методу інтегрованого управління земельними й водними ресурсами, щоби забезпечити найвищу результативність, спрямовану на досягнення економічного й соціального добробуту, й одночасно зберегти життєво важливі екосистеми.

Такі підходи широко застосовуються у світовій та, передусім, європейській практиці, вимагають нових знань і системи освіти для всіх груп фахівців, задіяних у процеси управління природними ресурсами на сільськогосподарських територіях. Зазначені підходи дозволять забезпечити вирішення, наприклад, таких завдань управління землями громади:

- а) підвищення ефективності аграрного виробництва та інших видів бізнесу;
- б) підвищення ефективності водокористування;

- в) збереження природних ресурсів;
- г) впровадження заходів адаптації до змін клімату.

Точний список завдань для ефективного й результативного користування землями комунальної власності в рамках інтегрованих проєктів залежать від індивідуальних умов кожної громади. Якщо на Півдні України питання ефективного землекористування в більшості випадків пов'язано з питанням наявності водних ресурсів, то в інших громадах це може мати лише підпорядковане значення.

2.4. Метод інтерактивного залучення зацікавлених сторін й експертів до ітераційного процесу планування та прийняття рішень

Потреба в організації інтерактивного залучення зацікавлених сторін й експертів до ітераційного процесу планування та прийняття рішень виникає при вирішенні різноманітних завдань з оптимізації землекористування на територіях:

- розроблення Концепцій та інших стратегічних документів;
- розроблення інтегрованих планів територіального розвитку громади;
- розроблення різноманітних проєктів економічного розвитку й впровадження природоохоронних заходів.

Цей процес ґрунтується на спільній послідовній роботі зацікавлених сторін (громадської платформи й робочих груп, що створюються за певними напрямками робіт). За потреби, доцільним тут може стати й залучення фахових експертів, які запрошуються для фахової підтримки громади й формуються, виходячи з потреби в певних видах професійних знань.

Інтерактивний ітераційний процес включає чотири види робіт: а) аналітичну, за потреби, за підтримки фахових експертів; б) збір необхідних даних, інформації та відомостей; в) проведення опитувань робочими групами і через громадську платформу, яку необхідно організувати (див. нижче), а також г) прийняття рішень щодо можливих концептуальних рішень і сценаріїв розвитку на спільних інтерактивних семінарах зацікавлених сторін й експертів.

Рекомендується створити постійно діючу громадську платформу, у складі якої будуть представлені всі групи зацікавлених сторін, які використовують земельні, водні та інші природні ресурси громади та є власниками чи орендарями землі в межах території громади.

Створення громадської платформи дозволить змінити культуру, стиль мислення та співпраці у громаді, завдяки чому представники зацікавлених сторін зможуть під час семінарів та робочих зустрічей разом обговорювати усі важливі питання управління, аби знайти рішення, від яких виграють усі учасники процесу шляхом пошуку компромісів й уникнення суперечок.

У Таблиці 1 представлені можливі учасники такої громадської платформи, їхні ролі та інтереси. В залежності від громади склад платформи може відрізнятися. Наприклад, у громадах, де водокористування або меліораційні заходи відіграють велику роль, до роботи такої платформи слід залучати відповідних причетних осіб, як-от представників асоціацій водокористувачів, якщо такі існують. Якщо процес розроблення Концепції управління земельними ресурсами передбачає участь фахових експертів, то їх також слід долучити до громадської платформи.

| Зацікавлені сторони | | Інтерес та завдання |
|--|--|--|
| Представники місцевого самоврядування | Голова громади Фахівці сільської ради Відділ проектування, менеджменту, інвестицій і цифрової трансформації, відділ земельних ресурсів Депутати районної ради Депутати сільської ради Старости громад | - розвиток сільських територій, - соціально-економічний розвиток ТГ (отримання коштів від податків, відрахувань від прибутків підприємств), - економічний розвиток і соціальна стабільність ТГ, - підтримання добробуту селян на відповідному рівні, - забезпечення населення робочими місцями, - ефективне управління комунальним майном, включаючи землі сільськогосподарського призначення комунальної власності |
| КП | Комунальне підприємство | - надання послуг за дорученням міської ради |
| Власники й орендарі с.-г. земель | Фермери, невеликі та великі господарства, населення | - отримання більшого прибутку від орендованих земель і земель, які знаходяться в їхньої власності, - стабільне вирощування сільськогосподарської продукції, - економічна сталість виробництва, - захист інтересів сільгоспвиробників, |

| | | |
|---|--------------------------|--|
| <p>Представники дослідних інститутів, а також районні / обласні фахові відомства, зовнішні експерти (за потреби)</p> | <p>Залучені експерти</p> | <ul style="list-style-type: none"> - впровадження техніко-технологічних, екологічних, соціально-економічних заходів для забезпечення технологічної цілісності земельних масивів, ефективної роботи зрошувальних або меліораційних систем (якщо важливо) та інших заходів у складі інтегрованих планів консолідації водних і земельних ресурсів, - організація інвестиційних проєктів з відновлення меліораційних споруд, впровадження управління водними ресурсами, - підвищення інформованості населення, навчання, консультування, - проведення зустрічей і семінарів. |
|---|--------------------------|--|

2.5. Запровадження підходів з Європейської інтеграції

На тлі отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС при розробленні Концепції управління комунальними землями територіальної громади вже зараз слід враховувати нормативно-правові акти й стратегії ЄС.

Слід виходити з того, що територіальні громади готові підтримувати вступ України до ЄС із застосуванням різних програмних заходів і, відповідно, завершення трансформацій в усіх сферах суспільного життя за принципами й законами ЄС.

Це може також відобразитися і в Концепції управління комунальними землями.

Важливим елементом цього є врахування в Концепції управління комунальними землями територіальної громади ключових принципів і напрямів Європейського зеленого курсу (*Green Deal*) – ініціативи ЄС, спрямованої на перетворення Європи на перший у світі кліматично-нейтральний континент до 2050 року, (зелений) розвиток економіки, покращення здоров'я населення та якості життя, а також вирішення кліматичних й екологічних проблем.

Це означає, що Концепція управління комунальними землями територіальної громади передбачає врахування в планах розвитку й управління земельними ресурсами, які розробляються в рамках такої Концепції, принципів і цілей Європейського Зеленого курсу з огляду на Спільну сільськогосподарську політику ЄС та стратегії ЄС із біорізноманіття та стратегії ЄС «Від лану до столу»

(*From farm to fork*). Наведене стосується скорочення використання пестицидів, добрив й антибіотиків у сільському господарстві, а також харчової безпеки та зниження впливу сільського господарства на навколишнє середовище.

3. Інформаційне забезпечення

Громаді потрібно мати широку інформаційну базу про землі комунальної власності, яка слугує основою для розроблення Концепції управління комунальними землями. Це охоплює як просторові, та і непросторові дані, наприклад, загальну площу земель комунальної власності з виокремленням видів землекористування (сільське господарство, лісове господарство, водойми, промисловість, населений пункт тощо) або категорій, а також інші дані, що визначають властивості цих площ, як-от місце розташування, розмір, стан і фізичні властивості. Крім того, для управління земельними ресурсами потрібні такі додаткові дані, як користувачі земельних ділянок, договірні основи (оренда, емфітевзис, постійне безоплатне користування), розташовані на ділянці будівлі й споруди (якщо є), бюджетні надходження, що генеруються на відповідних земельних ділянках.

Оскільки у випадку земель комунальної власності йдеться про майно громади, місцеві органи влади несуть особливу відповідальність за управління цими площами й за відповідні дані. Якщо управління комунальними землями має стати частиною інтегрованого управління природними ресурсами на території громади, як це описано вище, то необхідно зібрати просторові й непросторові дані про землі не тільки комунальної власності, але і про всі земельні ресурси на території громади.

Реальна ситуація в територіальних громадах України часто виглядає інакше. Адже землі комунальної власності на території громади не завжди повністю зареєстровані в Державному земельному кадастрі, а права власності громади також не завжди внесені до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно. Це частково стосується і земель державної та приватної власності, розташованих на території громади.

Земельний кодекс України визначає такі категорії земель в Україні²:

² Земельний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>

- землі сільськогосподарського призначення, якими визнаються землі, надані для виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності, розміщення відповідної виробничої інфраструктури, у тому числі інфраструктури оптових ринків сільськогосподарської продукції;
- землі житлової та громадської забудови, до яких належать земельні ділянки, які використовуються для розміщення житлової забудови, громадських будівель і споруд, інших об'єктів загального користування;
- землі природно-заповідного й іншого природоохоронного призначення. Землі природно-заповідного фонду – це ділянки суші й водного простору з природними комплексами й об'єктами, що мають особливу природоохоронну, екологічну, наукову, естетичну, рекреаційну й іншу цінність, яким відповідно до закону надано статус територій та об'єктів природно-заповідного фонду;
- землі оздоровчого призначення, до яких належать землі, що мають природні лікувальні властивості, які використовуються або можуть використовуватися для профілактики захворювань і лікування людей;
- землі рекреаційного призначення, до яких належать земельні ділянки зелених зон і зелених насаджень міст й інших населених пунктів, навчально-туристських й екологічних стежок, маркованих трас, земельні ділянки, зайняті територіями будинків відпочинку, пансіонатів, об'єктів фізичної культури і спорту, туристичних баз, кемпінгів, яхт-клубів, стаціонарних і наметових туристично-оздоровчих таборів, будинків рибалок і мисливців, дитячих туристичних станцій, дитячих і спортивних таборів, інших аналогічних об'єктів, а також земельні ділянки, надані для дачного будівництва й спорудження інших об'єктів стаціонарної рекреації. Майданчики для занять спортом на відкритому повітрі, об'єкти фізичної культури і спорту, які не є об'єктами нерухомості, можуть бути розміщені на земельних ділянках усіх категорій земель;
- землі історико-культурного призначення. Землі історико-культурного призначення – це землі, на яких розташовані пам'ятки культурної спадщини, їхні комплекси (ансамблі), історико-культурні заповідники, історико-культурні заповідні території, археологічні території під охороною, музеї просто неба, меморіальні музеї-садиби;

- землі лісогосподарського призначення, які включають землі, вкриті лісовою рослинністю, а також не вкриті лісовою рослинністю, нелісові землі, які надані та використовуються для потреб лісового господарства;
- землі водного фонду, до яких належать землі, зайняті морями, річками, озерами, водосховищами, іншими водними об'єктами, болотами, а також островами, не зайнятими лісами, прибережними захисними смугами вздовж морів, річок і навколо водойм, крім земель, зайнятих лісами, гідротехнічними, іншими водогосподарськими спорудами й каналами, а також землі, виділені під смуги відведення для них, береговими смугами водних шляхів, штучно створеними земельними ділянками в межах акваторій морських портів;
- землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони й іншого призначення, надані для розміщення та експлуатації основних, підсобних і допоміжних будівель і споруд промислових, гірничодобувних, транспортних й інших підприємств, їхніх під'їзних шляхів, інженерних мереж, адміністративно-побутових будівель, інших споруд.

Для обліку земель комунальної власності необхідно внесення всіх земельних ділянок у зазначені вище реєстри. Потрібні для цього фінансові ресурси слід запланувати в місцевому бюджеті або їх може надати громаді відповідальна державна установа. Питання, які потрібно з'ясувати у зв'язку з обліком земель комунальної власності, як-от можливі спори між територіальними громадами щодо їхніх меж³, слід вирішувати, за можливості, шляхом переговорів.

Подальші просторові й непросторові дані усіх земель на території громади частково знаходяться в різних державних установах. Громади повинні намагатися отримати ці дані з різних установ, за можливості, безкоштовно.

На Рисунку 4 зображено розподіл земель за категоріями на прикладі Суворовської громади.

³ Земельний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>

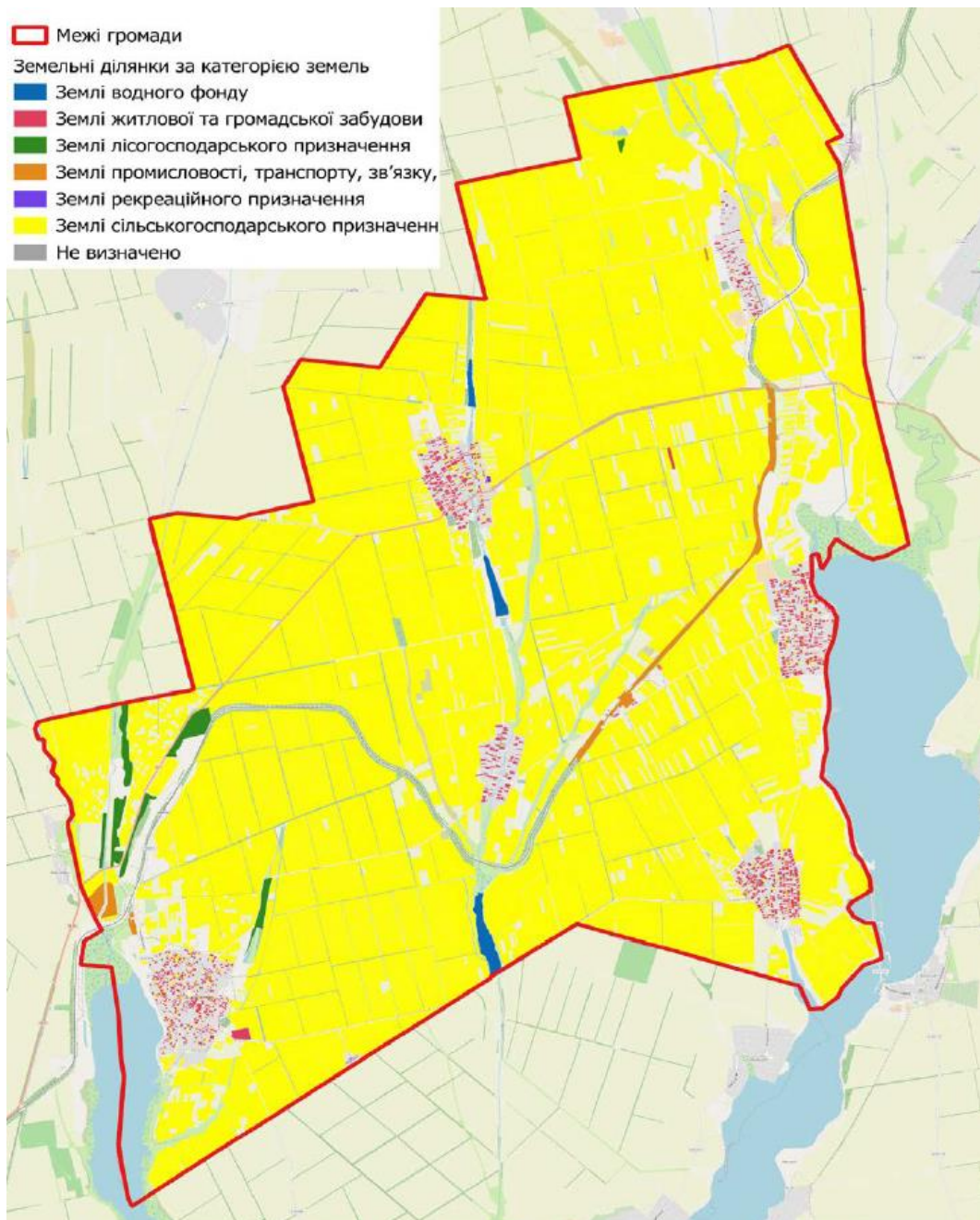


Рисунок 4: Розподіл земель на території Суворівської селищної територіальної громади за категоріями земель

Ефективному збереженню та аналізу даних й інформації про земельні ресурси сприяє підтримка ІТ (див. п. 5.6). Це включає до себе також внесення вже наявних у громаді даних, як-от планів, концепцій, програм, фінансових даних (наприклад, земельний податок, доходи від оренди), даних про землекористувачів, даних про договори тощо.

Необхідні дані:

- з Державного земельного кадастру – дані щодо просторового положення та площі земельних ділянок, їхнього цільового призначення, наявних на них угідь і встановлених щодо них обмежень і обтяжень;
- з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно – дані щодо прав на земельні ділянки, а саме права власності та користування, обмеження та обтяження цих прав;
- від органів державної статистики – статистична звітність щодо обліку й використання земель;
- дані органів державного самоврядування про землі комунальної власності, а також про інші площі на території громади;
- інші фахові дані різних державних установ і дослідних інститутів.

4. Аналіз вихідних даних, розроблення бачення розвитку громади й визначення цілей

Для розроблення Концепції управління комунальними землями доцільно провести аналіз поточної ситуації на території громади, щоб ідентифікувати наявні проблеми й виклики та визначити підходи до їхнього вирішення. Це може стосуватися виключно земель комунальної власності або, за умови інтегрованого підходу, всіх земельних ресурсів на території громади. Для проведення аналізу корисним буде інтерактивне залучення причетних осіб й експертів (див. п. 2.4).

Доречно також розділити виявлені проблеми за тематичними сферами. В пілотній Суворовській громаді в рамках проведеного семінару з дійовими особами було розроблено таку таблицю з метою виокремлення категорії проблем, узагальнення поточних викликів і розроблення підходів до їхнього вирішення.

| Категорія проблем | Перелік проблем | Заходи з вирішення проблем |
|--|------------------------|-----------------------------------|
| Управління земельними ресурсами | | |
| Управління водними ресурсами | | |
| Адміністративні проблеми | | |
| Організаційні проблеми | | |

Таблиця 2: Виклики та заходи з вирішення проблем

Оскільки під час аналізу проблем виникає багато фахових питань, рекомендується, щоби процес залучення причетних осіб формували фахові експерти. Якщо в самій громаді немає потрібної експертизи, можливі витрати, пов'язані із запрошенням таких експертів, слід запланувати в місцевому бюджеті або знайти фінансування в рамках національних чи міжнародних проєктів.

Грунтуючись на аналізі проблем і з використанням інструментів партисипації, в такий самий спосіб можна розробити й бачення майбутнього землекористування. Важливу роль при цьому відіграє також ідентифікація цілей сільського розвитку, на основі яких можна розробити можливі внески ефективного управління земельними ресурсами до реалізації цих цілей.

Якщо в рамках інших процесів планування вже було розроблено бачення майбутнього розвитку громади, наприклад, під час складання комплексного плану просторового розвитку території громади відповідно до вимог Закону України № 711-IX або в рамках інших проєктів сільського розвитку, то в Концепції управління земельними ресурсами можна зробити посилання на них і визначити, який внесок робить управління комунальними землями до досягнення такого бачення розвитку громади.

З управлінням землями комунальної власності можуть бути пов'язані різні цілі. Це стосується і управління землями сільськогосподарського призначення. Адже вони можуть передаватися в оренду з метою отримання надхо-

джень до бюджету відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Земельні ресурси можуть слугувати також для створення резерву, щоб забезпечити площі⁴, необхідні для запланованих інфраструктурних проєктів, заходів із захисту від надзвичайних ситуацій (напр., створення зон підтоплення) та/або охорони природи. У разі тимчасової передачі таких земель в оренду вони генерують бюджетні надходження, допоки не стануть потрібними для реалізації відповідних проєктів.⁵

Ще однією метою може бути диверсифікація аграрної структури й збереження робочих місць в сільській місцевості. Землі в комунальній власності адміністративно-територіальних одиниць можуть також повністю вилучатися з аграрного виробництва або передаватися в оренду за умови виконання вимог до ведення господарства, що дозволяє досягати природоохоронних цілей. Крім того, відповідне управління земельними ресурсами може надавати пільги певним категоріям населення, наприклад, ветеранам.

Для територіальних громад можуть визначатися також інші цілі. Так, громади часто теж створюють резерв земельних ділянок, навіть якщо це й відбувається, як правило, з прив'язкою до певних проєктів, щоб у рамках своїх повноважень мати можливість для реалізації будівельних об'єктів із життєзабезпечення громадиб (наприклад: комунальне житлове будівництво, будівництво очисних споруд, закладів культури тощо). Доцільно мати резерв вільних площ і для інвестиційних проєктів, оскільки це, з одного боку, забезпечує більший обсяг бюджетних надходжень, а з іншого боку, сприяє створенню нових робочих місць.

Визначення цілей, які мають досягатися за допомогою управління земельними ресурсами комунальної власності є фундаментальною передумовою для ефективного і разом з тим орієнтованого на досягнення визначених цілей управління земельними ресурсами. Використання площ має прив'язуватися

⁵ Тут і в абзацах нижче використовується переважно інформація з брошури « Сучасне управління земельними ресурсами – німецький досвід і можливості для України»: https://apd-ukraine.de/images/2021/BVVG/Broschuere_Flaechenmanagement/Bericht_APD_FDB_Mod_Flaechenmanagement_UA.pdf

⁶ «Поняття «життєзабезпечення громади» означає, що громади надають економічні, соціальні й культурні послуги для всіх громадян, раніше за допомогою власних установ та організацій; (...). Життєзабезпечення громад, включаючи створені для цього установи (служби, комунальні і приватні підприємства), належить до суті місцевого самоврядування». Джерело: <https://kommunalwiki.boell.de/index.php/Daseinsvorsorge>

до досягнення відповідних цілей. У рамках стратегії управління земельними ресурсами важливо забезпечити документальну фіксацію цілей, а також періодично перевіряти їхнє досягнення в результаті проведених заходів. Документальна фіксація цілей необхідна також для довгострокової перевірки необхідності адаптації цілей до нових вимог і потреб. Стратегія ефективного управління площами сільськогосподарського призначення, що знаходяться в комунальній власності, повинна орієнтуватися на визначені цілі. Правові рамки такої стратегії створюють відповідні закони й постанови.

За розроблення конкретних заходів відповідають уповноважені органи влади за узгодженням з відповідними органами фахового нагляду. На місцевому рівні особливу роль у розробленні й затвердженні стратегії управління відіграють виконавчі органи (органи адміністративного управління) й ради громад (органи представництва).

Чітка й комплексна стратегія управління землями сільськогосподарського призначення (яка реалізується відповідальною територіально-адміністративною одиницею) є основою для ефективного впровадження заходів. Крім того, документально затверджена стратегія управління забезпечує прозорість у поводженні із землями комунальної власності, які є майном відповідної адміністративно-територіальної одиниці, та створює можливість для перевірки впроваджених заходів третіми особами, зокрема контрольними і наглядовими органами різних державних рівнів, як-от ревізійними комісіями та сільськими/районними радами. Так, наприклад, виконавчі органи громад можуть виконувати обов'язки з надання звітності.

Стратегії управління землями сільськогосподарського призначення, які знаходяться у власності територіально-адміністративних одиниць, повинні враховувати наступні питання:

- Про який пул площ йдеться (площа в га, просторове розташування, якісні ознаки)?
- Які цілі ставить перед собою управління земельними ресурсами?
- Які обов'язкові для виконання директиви й документи визначають рамкові умови для стратегії управління?
- Наскільки громадськість поінформована про заплановану стратегію, заходи й результати і бере участь у процесах ухвалення рішень?

- Хто (який орган/який вищий орган влади) здійснює функції контролю та нагляду?
- Як має бути організоване управління земельними ресурсами (орган управління)?
- Як відбувається фінансування органу управління?
- Як/для чого використовуються надходження, згенеровані органом управління?
- Які заходи (напр., передача в оренду, суперфіцій, власне користування громадою), в якому обсязі і за який період мають бути реалізовані (включно з обґрунтуванням)?
- В якій формі подається звітність?

5. Заходи й інструменти досягнення цілей

5.1. Землеустрій як основоположний механізм управління землями комунальної власності

Землеустрій забезпечує реалізацію державної політики щодо використання та охорони земель, здійснення земельної реформи, вдосконалення земельних відносин, наукове обґрунтування розподілу земель за цільовим призначенням з урахуванням державних, громадських і приватних інтересів, формування раціональної системи землеволодіння та землекористування, створення екологічно сталих агроландшафтів. Стаття 25 Закону України «Про землеустрій» передбачає, що лише цей Закон визначає перелік документів із землеустрою⁷. Для територіальних громад релевантними є схеми землеустрою та техніко-економічні обґрунтування використання та охорони земель адміністративно-територіальних одиниць, проєкти землеустрою, робочі проєкти землеустрою та технічні документації із землеустрою. Також до документації із землеустрою, яка одночасно є містобудівною, належать комплексні плани просторового розвитку території територіальної громади, генеральні плани населених пунктів, детальні плани території.

Відповідно до чинного законодавства комплексний план просторового розвитку території територіальної громади визначає планувальну організацію,

⁷ Про землеустрій: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/858-15>

функціональне призначення території, основні принципи і напрями формування єдиної системи громадського обслуговування населення, дорожньої мережі, інженерно-транспортної інфраструктури, інженерної підготовки і благоустрою, цивільного захисту, охорони земель та інших компонентів навколишнього природного середовища, формування екомережі, охорони і збереження культурної спадщини та традиційного характеру середовища населених пунктів, а також послідовність реалізації рішень, у тому числі етапність освоєння території⁸.

Генеральний план населеного пункту призначений для обґрунтування довгострокової стратегії планування та забудови території населеного пункту. Детальний план території деталізує положення генерального плану населеного пункту або комплексного плану та визначає планувальну організацію і розвиток частини території населеного пункту або території за його межами без зміни функціонального призначення цієї території. Детальний план території розробляється з урахуванням обмежень у використанні земель.

Схеми землеустрою та техніко-економічні обґрунтування використання та охорони земель адміністративно-територіальних одиниць і територій територіальних громад розробляються з метою визначення перспективи щодо використання та охорони земель для підготовки обґрунтованих пропозицій у галузі земельних відносин, організації раціонального використання та охорони земель.

5.2. Зонування земель. Завдання зонування земель, види, загальні підходи

Здійснення зонування земель, за яким проводиться поділ земельної території на окремі зони задля кращого управління, планування, використання земельних ресурсів, забезпечує ефективне використання земель, збереження та відновлення потенціалу продуктивності земель і сприяє в такий спосіб розвитку території громади.

⁸ Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>

5.3. Нормативна грошова оцінка земельних ресурсів, що використовуються у сільськогосподарському виробництві на території громади, включаючи землі комунальної власності

Однією з складових управління земельними ресурсами є їхня оцінка. Нормативна грошова оцінка земельних ділянок за своєю сутністю побудована на системному підході до визначення вартості земельних ділянок, який враховує різноманітні фактори й показники. Ця оцінка базується на рентній цінності земельних ділянок. Закон України «Про оцінку земель» визначає нормативну грошову оцінку земельних ділянок таким чином: «капіталізований рентний дохід із земельної ділянки, визначений за встановленими і затвердженими нормативами»⁹.

Нормативна грошова оцінка є основою для справляння плати за землю на території громади. Плата за землю (земельний податок й оренда) є місцевим податком і наповнює місцевий бюджет. Нормативна грошова оцінка сільськогосподарських земельних ділянок комунальної власності визначає також стартову вартість земельної ділянки, право оренди якої виставлено на земельні торги. Наявність актуальної нормативної грошової оцінки дозволяє обчислювати потенційні надходження від надання її в оренду та приймати управлінські рішення щодо такої земельної ділянки.

Законодавство передбачає обов'язкове розроблення технічної документації із землеустрою щодо нормативної грошової земель територіальних громад. Вихідні дані про агровиробничі групи ґрунтів та їхні бали бонітету на території громади, як правило, є в наявності. В рамках розроблення технічної документації необхідно здійснити геоінформаційне моделювання та виділити оціночні райони.

5.4. Консолідація земель

Консолідація земель слугує важливим інструментом розвитку й реструктуризації сільських територій. За спільної участі осіб, залучених до процедури

⁹ Про оцінку земель: Закон України від 11 грудня № 1378-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15#Text>

консолідації земель, розробляються землевпорядні та інші заходи, покращуються умови виробництва й праці в сільському й лісовому господарстві, а також надається сприяння формуванню та підвищенню культури загального поводження із земельними ресурсами. В інших європейських країнах консолідація земель розуміється як перевірений механізм та як «невід’ємний захід реструктуризації на сільських територіях, вплив якого на планування та землеустрій виходить далеко за межі чисто аграрного сектору. Крім об’єднання фрагментованих й економічно неефективно сформованих сільських землеволодінь, метою якого є покращення основи для діяльності підприємств, скорочення трудовитрат і полегшення господарювання (напр., прокладання польових доріг і ринв), до завдань консолідації земель належать сьогодні благоустрій ландшафтів, охорона природи, захист від повеней, а також оновлення села»¹⁰.

На цей час в Україні немає закону про консолідацію земель, який можна було би порівняти з підходами до консолідації земель в інших європейських країнах. Відповідний законопроект, що має замінити чинні положення Земельного кодексу¹¹, було розроблено ще в 2021 році, проте дотепер його ухвалення не відбулося. У будь-якому випадку Верховна Рада планує повернутися до розроблення цього законопроекту¹². Допоки в Україні немає комплексного закону про консолідацію земель, можна використовувати добровільні процедури об’єднання, наприклад, добровільний обмін земельними ділянками.

5.5. Земельні ресурси як частина комунального майна

Крім своїх інших різноманітних властивостей, земля є майном, яке може знаходитися або в приватній, державній або комунальній власності. Тому необхідно побудувати ефективне й продуктивне управління таким майном, аби

¹⁰ [Flurbereinigung - Lexikon der Geographie \(spektrum.de\)](https://www.spektrum.de/lexikon/geographie/flurbereinigung)

¹¹ Земельним кодексом України визначено, що особа, якій належить право користування істотною частиною масиву земель сільськогосподарського призначення, має право орендувати інші земельні ділянки сільськогосподарського призначення, розташовані в такому масиві, а у разі якщо інші земельні ділянки сільськогосподарського призначення перебувають в оренді – на одержання їх у суборенду за умови передачі їх власнику (орендарю) в користування (оренду, суборенду) іншої земельної ділянки, розташованої у цьому ж масиві, на такий самий строк і на таких самих умовах, якщо внаслідок черезсумжжя невикористання таких земельних ділянок створює перешкоди для раціонального використання земельних ділянок. Такою особою є землекористувачем, якому належить право користування (оренда, емфітевізіс) земельними ділянками, розташованими в масиві земель сільськогосподарського призначення, загальною площею не менш як 75% усіх земель масиву¹¹. Таким чином, законодавство передбачає можливість консолідації прав на використання земельних ділянок.

¹² Усна інформація Фахового діалогу із земельних питань при АПД.

досягти якомога більшого зростання його вартості. При управлінні землями комунальної власності на демократично обрані органи влади громад припадає особлива роль, тому що ці землі, з одного боку, використовуються відповідно до встановлених цілей, а з іншого боку, вони завдяки ефективному й продуктивному управлінню сприяють підвищенню орендних і податкових надходжень до місцевого бюджету. Це передбачає передачу земель сільськогосподарського призначення комунальної власності аграрним підприємствам користування на правах оренди, а також створення земельних резервів, наприклад, з метою реалізації запланованих проєктів з будівництва об'єктів життєзабезпечення¹³ (будівництво комунального житла, очисні споруди, будинки культури тощо) або впроваджувати проєкти з охорони природи та рекреації.

До підвищення економічної ефективності господарського використання земель слід прагнути і з огляду на земельні ділянки приватної власності, розташовані на території громади. Це загалом сприятиме економічному розвитку громади й зайнятості населення, а також забезпечуватиме податкові надходження до місцевого бюджету. Так, в рамках планування землекористування для розміщення підприємств, що не спеціалізуються на сільському господарстві, громада може не лише надавати земельні ділянки комунальної власності в приватну власність чи користування, але й ініціювати чи підтримувати муніципальні або приватні інвестиції. Дієвим інструментом при цьому виступає зміна цільового призначення приватних земельних ділянок.

Розроблення Концепції управління земельними ресурсами для земель комунальної власності, яка враховує описані вище інструменти та заходи, підтримує ефективне й продуктивне управління землями комунальної власності, а також створює можливість реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на розвиток сільських територій, відповідно до загального бачення розвитку громади й цілей, визначених раніше. При цьому мають враховуватися принципи «прозорості» й «обов'язкової звітності», зокрема в управлінні або користуванні землями комунальної власності.

¹³ „Поняття **життєзабезпечення** на місцевому рівні означає, що громада надає економічні, соціальні й культурні послуги для всіх громадян, первісно через свої установи; (...). Життєзабезпечення, включаючи створені для цього установи (служби, комунальні підприємства й підприємства за приватним правом), належить до суті місцевого самоуправління».

5.6. Використання інформаційних технологій для ефективного й продуктивного управління землями

Важливою основою для комплексного управління землями на території громади, зокрема землями комунальної власності, є наявність достовірної та актуальної інформації щодо цих земель та їхнього правового статусу. Це охоплює, серед іншого, загальну площу земель, кадастрові дані окремих земельних ділянок, як-от площа, просторове положення, форма власності, цільове призначення та, за потреби, інші відомості. Завдяки збору й опрацюванню цих даних за допомогою інформаційних технологій, баз даних і ГІС підвищується ефективність виконання адміністративних завдань, пов'язаних з цими земельними ділянками, а також покращується реалізація проєктів розвитку. Подальшою перевагою є автоматизація всіх бізнес-процесів, що сприяє прозорості управління землями. Застосування ІТ вимагає наявності, за можливості, всіх кадастрових даних щодо земельних ділянок в межах громади. Крім того, така ІТ-система дає змогу відображати всі робочі процеси за чіткими алгоритмами.

Розроблення та підтримка ІТ-системи з управління землями вимагає інвестицій у відповідну ІТ-інфраструктуру. При цьому фінансове планування повинно враховувати не тільки одноразову суму інвестицій для придбання та розроблення ІТ, але й річний бюджет для адміністрування й подальшого оновлення необхідного програмного забезпечення. Під час реалізації цієї Концепції управління комунальними землями слід з'ясувати, які варіанти ІТ-систем відповідають вимогам відповідної громади та як можна забезпечити фінансування першої інвестиції на початку, а також подальшої підтримки й оновлення ІТ-системи.

5.7. Управління комунальними землями у складі інтегрованого розвитку сільських територій

Рішення з управління землями громади можуть бути суто технічними та стосуватися адміністрування своєї власності громади. Ці рішення є обов'язковими для визначення наявних земельних активів і базовими для всіх подальших землевпорядних дій та адекватного отримання надходження земельного

податку й плати за оренду землі. Інструменти й методи адміністративного управління землями громади наведено в попередніх розділах посібника. Інші категорії рішень з управління землями громади – це завжди стратегічний вибір між декількома можливостями: передача вільних ділянок комунальної власності в оренду для отримання короткострокових чи довгострокових прибутків, покращення існуючих договорів оренди за критерієм отримання гарантованих високих прибутків або участь громади зі своєю землею як партнера у проєктах економічного розвитку на території громади.

Збалансоване рішення може досягатися лише за умови наявності загальної Стратегії розвитку території громади та концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади, яка є складовою комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади. При здійсненні просторового планування необхідно дотримуватись методологічних підходів, що передбачають інтегрований підхід до прийняття рішень, а також застосування таких критеріїв:

- політичні, коли обираються пілотні проєкти, виходячи з основних пріоритетів загальної Стратегії розвитку громади;
- соціально-економічні, коли вирішуються завдання отримання певного прибутку для розвитку місцевості або необхідності залучення інвестицій чи вирішення завдань зайнятості населення;
- критерій сталості, коли беруться до уваги стратегічні завдання сталого розвитку територій на довгострокову перспективу;
- технічні критерії, коли пріоритетним завданням стає, наприклад, необхідність відновлення водогосподарської меліоративної інфраструктури та її ефективного використання;
- екологічні критерії, коли на території терміновими є вирішення екологічних проблем, покращення якості водних і земельних ресурсів для населення та збереження екосистем.

Інтегрований підхід до планування та розроблення проєктів передбачає участь зацікавлених сторін у форматі:

- ініціації та організації проєкту;
- розроблення альтернативних планів земле- та водокористування та ви-

бір найбільш економічно й екологічно обґрунтованого варіанту інтегрованого плану, оцінки витрат і прибутків на реалізацію плану та його затвердження;

- акумуляції коштів з різних джерел і реалізації плану на місцевості;
- контролю за виконанням робіт й оцінки результатів реалізації плану.

Для реалізації цих проєктів комунальні земельні ресурси громади залучаються разом із землями приватної та державної власності і землями, які використовуються орендарями на правах довгострокової оренди. При цьому враховується розташування, наявні для використання обсяги та якість необхідних у проєкті водних ресурсів. Методи планування та організації інтегрованих рішень щодо управління водними та земельними ресурсами наведено у низці наукових публікацій.

При цьому землі комунальної власності можуть залучатися до вирішення таких завдань шляхом застосування інтегрованих методів управління земельними й водними ресурсами на територіях:

- добровільна консолідація земель для інвестиційних проєктів економічного розвитку (відновлення зрошення, розвиток агробізнесу);
- викуп земель і розвиток земельних активів громади для реалізації соціальних й екологічних природоохоронних проєктів, для подальшого управління певною діяльністю на цих землях шляхом створення комунальних підприємств (розвиток систем водопостачання та водовідведення, розвиток рекреації, розсадники для полезахисних лісосмуг та закладення/догляд за лісосмугами та ін.).

6. Фінансування заходів, дорожня карта впровадження Концепції, питання реалізації

Фінансування

Для реалізації Концепції управління комунальними землями громаді потрібно запланувати й зарезервувати необхідні фінансові ресурси. Крім фінансових ресурсів з місцевого бюджету, слід перевірити й можливості співфінансування.

Аналіз можливостей фінансування реалізації цілей і заходів управління землями громади повинен розпочинатися із визначення переліку всіх можливих джерел (спів-) фінансування. До такого переліку можуть бути включені передусім кошти для реалізації конкретних заходів, передбачені на національному рівні державними програмами розвитку сільських територій, програмами розвитку водного господарства, програмами з управління земельними ресурсами й програмами охорони навколишнього природного середовища. Після цього можуть бути перевірені можливості залучення коштів регіональних (обласних) районних і місцевих бюджетів у розрізі кожного заходу, які передбачено планами розвитку регіонів і конкретної місцевості. У разі партнерства з приватним бізнесом й інвесторами до співфінансування залучаються кошти приватного бізнесу. Це можуть бути кошти великих агрохолдингів чи господарств, кошти асоціацій водоземлекористувачів або організацій фермерів та їхніх кооперативів. Можливим є також залучення коштів міжнародних фінансових організацій-донорів (Світовий Банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та ін.) чи програм співробітництва з міжнародними організаціями й урядами окремих країн.

Після складання Концепції необхідно організувати процес поетапної реалізації поставлених цілей за участю всіх ключових груп зацікавлених сторін. На Рис. 5 представлений процес впровадження Концепції у вигляді дорожньої карти, на якій визначено етапи й наведено сфери відповідальності учасників цього процесу. Перший етап є організаційним і підготовчим до реалізації поставлених цілей. На другому етапі формується інформаційна база управління землями громади й реалізуються заходи з обліку земель, їхньої реєстрації та оцінки, визначаються пріоритетні завдання управління. Для впровадження різних методів й інструментів управління на третьому етапі реалізації Концепції громада ініціює планування проєктів розвитку сільських територій на основі розроблення та оцінки проєктів землеустрою або розроблення комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад. На четвертому етапі вирішуються завдання формування схем співфінансування та їх затвердження.

На всіх етапах реалізації Концепції рекомендується залучення фахових експертів, що забезпечує розроблення та оцінку різних сценаріїв управління та необхідне консультування протягом всього процесу реалізації Концепції.



Рис. 5: Дорожня карта впровадження Концепції

Ґрунтуючись на представлених вище аспектах, методах й інструментах, можна підсумувати, які питання слід з'ясувати під час реалізації проектів і заходів Концепції з практичного погляду на управління землями, або які завдання впливають з цього для установ громади. Це не є вичерпним переліком, адже під час фази реалізації впровадження об'єктів слід подальші питання та завдання.

1) Отримання та збір даних про землекористування

- Які дані про землі на території громади є в інших органах влади й установах? Які з них можна використати?
- Які дані обов'язково потрібно отримати шляхом власного збору даних (шляхом закупівлі послуг)?
- Які пріоритети слід встановити для збору даних?
- Як організовано періодичну актуалізацію даних?
- Як планується організувати фінансування збору даних?

- 2) Впровадження сучасної системи обліку земель / ІТ-системи для ефективного управління комунальними землями
 - Які ІТ-системи є необхідними (ГІС, бази даних, інші, напр., управління внесенням / видачою даних)?
 - Як вони взаємодіятимуть, яка архітектура потрібна?
 - Яке програмне забезпечення можна використати (напр., власне ПЗ або рішення Open Source)?
 - Як можна оцифрувати робочі процеси?
 - Як можна прозоро представити робочі процеси в ІТ-системі?
 - Як можна автоматизувати робочі процеси?
 - Як організувати фінансування?

- 3) Реєстрація прав власності на комунальні землі в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно
 - Хто виконуватиме це завдання на рівні громади (відповідальна особа)?
 - Як організувати фінансування?

- 4) Процедура встановлення меж території територіальної громади
 - Яка процедура погодження меж із сусідніми громадами?
 - Яку методичку встановлення меж території територіальної громади слід обрати, аби вона відповідала чинному законодавству?
 - Як організувати фінансування та процедуру закупівлі послуг?

- 5) Процедура розробки технічної документації з нормативної грошової оцінки земельних ділянок в межах громади
 - Які вихідні дані про земельні ділянки, агровиробничі групи ґрунтів наявні в громаді?
 - Які вихідні дані є в інших органах влади й установах? Які з них можна використати?
 - Яка актуальна та достовірна картографічна основа є в громаді?
 - Які дані обов'язково потрібно отримати шляхом власного збору даних (шляхом закупівлі послуг)?
 - Які пріоритети слід встановити для формування оціночних районів?
 - Як підготувати дані результатів нормативної грошової оцінки для використання в ІТ-системі?

- Як планується організувати фінансування розроблення технічної документації та ІТ-системи?

6) Процедура планування землекористування на території громади

- Чи розробляється „Комплексний план просторового розвитку для території громади»? (Закон 711-ІХ)
- Якщо так, то чи потрібно ініціювати додаткові проекти землеустрою? Якщо так, то в яких випадках?
- Якщо розроблення комплексного плану не є необхідністю, то для яких випадків потрібно впроваджувати проекти землеустрою (=> аналіз правових засад)?
- Який метод є найбільш доцільним і економічним?
- Як організувати фінансування заходів?

7) Застосування процедури консолідації земель

- Які існують можливості застосування інструментів консолідації земель на тлі відсутності Закону про консолідацію земель? Зокрема щодо
 - об'єднання фрагментованих земельних ділянок?
 - об'єднання земельних ділянок, необхідних для відновлення зрошення?
 - об'єднання земельних ділянок для реалізації проектів інтегрованого водо- та землекористування?
 - покращення інфраструктури?

8) Реалізація проектів громади з інтегрованого розвитку сільських територій

- Як можуть використовуватися землі комунальної власності кооперативи з урахуванням законодавчих приписів щодо передачі прав користування землями комунальної власності (напр. оренда)?
- Як можна організувати кооперативи за участі комунальних підприємств, які планується створити, з урахуванням діючого законодавства?
- Чи існують альтернативні рішення для можливого використання комунальних земель для проектів місцевого розвитку?
- Чи існує згода в Суворовській громаді щодо реалізації інтегрованих проектів із розвитку сільських територій, які містяться в Концепції, а також

щодо визначення необхідних для цього заходів і можливого фінансування?

- Чи є альтернативні/ інші проекти розвитку, які потребують послідовної реалізації?

9) Створення комунальних підприємств, які зможуть увійти до кооперативів або виконувати важливі для громади завдання

- Які юридичні кроки необхідні для реєстрації підприємства?
- Які завдання повинні виконувати ці комунальні підприємства?
- Чи зможуть ці моделі забезпечити самофінансування?

Для реалізації окремих проектів і завдань слід визначити змістове, організаційне й фінансове планування, а також строки реалізації.

Крім того необхідно формувати місцеву нормативну базу, а саме розробити й затвердити, серед іншого, такі місцеві нормативно-правові акти:

- Порядок управління землями комунальної власності (включаючи використання надходжень від таких земель);
- Порядок вилучення та надання земельних ділянок на території громади;
- Порядок здійснення контролю за використанням й охороною земель територіальною громадою;
- Порядок водокористування;
- Порядок обліку об'єктів земельно-майнового комплексу;
- Порядок сінокосіння та випасання худоби мешканців громади;
- Порядок справляння плати за землю;
- Порядок вирішення земельних спорів.

