

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ЛИПАЧ ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 352/354:35.075.5(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІСТОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____О.О. Липач

Науковий керівник – Пахомова Тетяна Іванівна, д.держ.упр., професор

Одеса – 2026

АНОТАЦІЯ

Лунач О.О. Публічне управління містом в умовах сучасних викликів. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Одеська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Одеса, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячене розв'язанню актуального та соціально значущого наукового завдання — системному обґрунтуванню комплексу сучасних інструментів публічного управління містом в умовах множинних викликів глобального, національного та локального рівнів, а також визначенню науково-практичних шляхів їх результативного застосування в умовах правового режиму воєнного стану та в період післявоєнної відбудови України. Сучасні геополітичні, соціально-економічні, екологічні та інституційні трансформації, зумовлені збройною агресією проти України, об'єктивно вимагають глибокої модернізації системи публічного управління міськими територіальними громадами. Така модернізація має забезпечити підвищення її адаптивності, резильєнтності, ефективності та результативності шляхом упровадження інноваційних управлінських інструментів, які виступають каталізаторами прогресивного розвитку українських міст, відновлення їхньої життєздатності та підвищення якості життя громадян на засадах принципу «build back better».

У дисертації сформовано концептуальні засади механізмів публічного управління містом в умовах сучасних викликів. Здійснено ґрунтовний ретроспективний аналіз еволюції наукових поглядів на проблематику публічного управління містом, розкрито місце зазначеної проблематики в сучасному науковому дискурсі публічного управління та адміністрування. Досліджено зарубіжний досвід управління міськими системами (зокрема європейські моделі інтегрованого міського розвитку, адаптивного управління та резильєнтних міст). На основі порівняльного аналізу зроблено обґрунтований висновок, що в умовах

повоєнної відбудови, забезпечення стійкості та адаптивності територіальних громад публічне управління містом має базуватися на синергії сучасних зарубіжних концептуальних підходів та їх критичній адаптації до конкретних стратегій розвитку міста, його економічного потенціалу, кадрового забезпечення, соціального капіталу, інституційної спроможності, а також до специфічних викликів, притаманних різним типам сучасних українських міст (прифронтових, тилкових, портових, промислових тощо).

Розкрито стратегічні цілі та тактичні завдання системи публічного управління містом в умовах сучасних викликів. Систематизовано форми та методи публічного управління містом, що набувають особливої актуальності в період правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення. Особливу увагу приділено інструментам стратегічного, проєктного, антикризового та адаптивного управління.

Здійснено комплексний контент-аналіз нормативного, правового та програмного забезпечення публічного управління містом в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови в межах вітчизняного правового поля (законодавче, підзаконне, техніко-правове регулювання, стратегічні та програмні документи). Виявлено ключові правові прогалини та інституційні дисбаланси, серед яких: фрагментарність нормативної бази (наявність значної кількості актів, що взаємно доповнюють один одного без єдиного кодифікованого документа); відсутність прийнятого рамкового Закону України «Про засади відновлення України»; недостатня адаптованість окремих державних будівельних норм (ДБН) до специфіки воєнних пошкоджень, вимог зеленого відновлення та кліматичної стійкості; висока залежність реалізації політики відновлення від зовнішнього фінансування та репараційних механізмів.

Досліджено та структуровано систему викликів публічного управління містом на регіональному та місцевому рівнях. Проаналізовано виклики, які постають і поставатимуть перед органами публічної влади в період правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Розглянуто європейську нормативно-правову рамку, що становить концептуальну основу сучасних підходів

до управління містом, зокрема: Європейську хартію місцевого самоврядування, Амстердамський пакт, Нову Лейпцизьку хартію, Європейський зелений курс, а також європейські стандарти міського управління. Підкреслено, що зазначені документи відображають еволюцію від декларативного закріплення прав мешканців міст до комплексної системи принципів, яка інтегрує етичне управління, сталий розвиток, соціальну довіру, цифрову трансформацію та резильєнтність. Адаптація цих документів до українських реалій дозволяє науково обґрунтовувати моделі адаптивного та стійкого управління містами в період повоєнної відбудови.

У процесі дослідження вдосконалено понятійно-категорійний апарат публічного управління шляхом уточнення сутності та змісту низки базових понять. Зокрема, у вітчизняний науковий обіг уведено поняття «публічне управління містом в умовах сучасних викликів», яке визначається як цілеспрямований процес зменшення невизначеності між складовими системи управління містом, спричиненої деструктивними впливами зовнішніх і внутрішніх викликів, завдяки системному використанню інструментів підвищення стійкості та адаптивності міста. Також уточнено зміст поняття «повоєнне відновлення міста» як комплексного, багатофакторного та багаторівневого процесу розвитку міста на засадах принципів стійкості, адаптивності, рефлексії та сталого розвитку.

Досліджено ключові механізми, що функціонують у системі управління містом в умовах сучасних викликів. На прикладі міста Чорноморськ Одеської області розкрито сутність і структурно-функціональні характеристики моделі управління містом на засадах стійкості та адаптивності в умовах повоєнного відновлення України. Особливу увагу приділено інструментам формування інтегрованого підходу до управління розвитком міст через синергію ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance) та стандартів серії ISO.

Аргументовано, що поєднання стратегічного ESG-бачення з практичними системами менеджменту якості, екологічного менеджменту та антикорупційного комплаєнсу сприяє підвищенню резильєнтності міських систем, прозорості надання публічних послуг, ефективності використання ресурсів та залученню інвестицій у містобудівну діяльність на засадах принципу «build back better».

Проаналізовано механізми міжнародної проєктної допомоги в контексті повоєнної відбудови українських міст, що дозволить громадам українських міст підвищити ефективність та якість результатів взаємодії з міжнародними інвесторами. Для підвищення ефективності та результативності реалізації стратегічного напрямку відновлення запропоновано модель адаптивного кластера управління містом в умовах сучасних викликів. Обґрунтовано її теоретико-методологічну цінність і практичну результативність. Наголошено на критичній важливості розвитку людського капіталу на рівні міста та необхідності системного застосування сучасних BSC-інструментів публічного управління містом в процесі післявоєнної відбудови українських міст. Основні результати дослідження можуть використовуватися в процесі функціонування та розвитку українських міст в період повоєнного відновлення.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, децентралізація, регіональне управління, містобудівна діяльність, містобудівна сфера, органи публічного управління, територіальна громада, місто, публічне управління містом, цифровізація, адаптивні системи, проєкти розвитку, людські ресурси, стійкість міста, інфраструктура міста, воєнний час та повоєнне відновлення, інноваційні інструменти, безпекові виклики, розвиток територій.

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

Публікації у наукових виданнях, що індексуються у науково-метричних базах:

1. Modeling the cybersecurity of the socio-economic system under martial law / M. Izha, T. Pakhomova, O. Lypach, O. Yakubovsky, A. Akhlamov // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 3, Iss. 50. С. 224–233. DOI: 10.55643/fcaptp.3.50.2023.4075 (Scopus)

Публікації у наукових фахових виданнях України:

2. Липач Олена Проблемні аспекти відбудови України у післявоєнний період: виклики та пріоритети для публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* 2024. Вип. 31, С. 221 – 227. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024314172>

3. Каташинський Є.О., Липач О.О. Регулювання містобудівної діяльності в Україні: сучасний стан, реформи та порівняння з Німеччиною. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2025. Випуск 48. С.110-115 . ISSN 2663-5259. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/48-2025/19.pdf>

4. Каташинський Є.О., Липач О.О., Ковбасюк Д.І. Управління проектами публічно-приватного партнерства в містобудівній діяльності. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2025. Випуск 46.С.295-300. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/46-2025/52.pdf>

5. Каташинський Є.О., Липач О.О. Містобудівна діяльність в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнної відбудови в контексті цілей сталого розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2025 р., №2. С.213-218. ISSN 1813-3401. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2025/31.pdf

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації (у вітчизняних та зарубіжних виданнях):

1. Іжа, М. М., Липач О.О. Деякі аспекти регіонального механізму планування та розвитку міст в детермінантах поствоєнного відновлення. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах

спеціальних адміністративно-правових режимів та воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 трав. 2024 р. Навч.-наук. ін-т публіч. служби та упр. Нац. ун-ту Одеська політехніка. Одеса, 2024. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf.

2. Izha, M. M., Pakhomova T.I., Lypach O.O. Recovery of Ukrainian Cities in the Context of the National Security Strategy of Ukraine and Concept of Ensuring a National Resilience System Based on the Theory of Complex Adaptive System Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України», 17 жовт. 2025 р. Навч.-наук. ін-т публіч. служби та упр. Нац. ун-ту «Одеська політехніка». Одеса, 2025. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf.

3. Lypach, O., & Izha, M. (2024). REGARDING THE PROBLEM OF CITY PLANNING. *VII Міжнародна наукова конференція «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації»*, 33-35. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-28.06.2024.002> DOI : [10.62731/mcnd-28.06.2024.002](https://doi.org/10.62731/mcnd-28.06.2024.002)

4. Olena Lypach (2024) Some aspects of system improvement public administration in the process of post-war reconstruction of Ukraine. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers «LOGOS» with Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, Oxford, February 2, 2024. Oxford-Vinnytsia: P.C. Publishing House & UKRLOGOS Group LLC, 2024. ISBN 978-617-8312-00-8 ISBN 978-1-8380557-1-4 (PDF) DOI [10.36074/logos-02.02.2024](https://doi.org/10.36074/logos-02.02.2024) DOI: [10.36074/logos-02.02.2024.009](https://doi.org/10.36074/logos-02.02.2024)

ABSTRACT

Lypach O.O. Public Management of the City under Modern Challenges. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 “Public Management and Administration”. Odesa Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The dissertation research is devoted to solving a relevant and socially significant scientific task — the systemic substantiation of a set of modern tools of public city management under multiple challenges of global, national and local levels, as well as the determination of scientific and practical ways of their effective application under the legal regime of martial law and during the period of post-war reconstruction of Ukraine. The current geopolitical, socio-economic, environmental and institutional transformations caused by the armed aggression against Ukraine objectively require a profound modernisation of the system of public management of urban territorial communities. Such modernisation must ensure an increase in its adaptability, resilience, efficiency and effectiveness through the introduction of innovative management tools that act as catalysts for the progressive development of Ukrainian cities, the restoration of their viability and the improvement of the quality of life of citizens on the basis of the “build back better” principle.

The dissertation formulates the conceptual foundations of the mechanisms of public city management under modern challenges. A thorough retrospective analysis of the evolution of scientific views on the problems of public city management has been carried out, and the place of this issue in the modern scientific discourse of public management and administration has been revealed. Foreign experience of managing urban systems has been studied (in particular, European models of integrated urban development, adaptive management and resilient cities). On the basis of comparative analysis, a well-founded conclusion has been drawn that under the conditions of post-war reconstruction, ensuring the sustainability and adaptability of territorial communities, public city management should be based on the synergy of modern foreign conceptual approaches and their critical

adaptation to the specific development strategies of the city, its economic potential, human resources, social capital, institutional capacity, as well as to the specific challenges inherent in different types of modern Ukrainian cities (front-line, rear, port, industrial, etc.).

The strategic goals and tactical tasks of the system of public city management under modern challenges have been revealed. The forms and methods of public city management that acquire particular relevance throughout the enforcement of martial law and post-war recovery have been systematised. Special attention has been paid to the tools of strategic, project, anti-crisis and adaptive management.

A comprehensive content analysis of the normative, legal and programme support for public city management under martial law and post-war reconstruction within the domestic legal framework (legislative, subordinate, technical-legal regulation, strategic and programme documents) has been carried out. Key legal gaps and institutional imbalances have been identified, including: fragmentation of the regulatory framework (the existence of a large number of acts that mutually complement each other without a single codified document); the absence of an adopted framework Law of Ukraine “On the Principles of the Recovery of Ukraine”; insufficient adaptation of certain state building norms (DBN) to the specifics of war damage, the requirements of green recovery and climate resilience; and a high dependence of the implementation of recovery policy on external financing and reparations mechanisms.

The system of challenges of public city management at the regional and local levels has been identified and structured. The challenges that arise and will arise before public authorities in the course of the application of martial law and the post-war recovery of the country have been analysed. The European regulatory and legal framework that constitutes the conceptual basis of modern approaches to city management has been examined, in particular: the European Charter of Local Self-Government, the Amsterdam Pact, the New Leipzig Charter, the European Green Deal, as well as European standards of urban management. It has been emphasised that these documents reflect the evolution from the declarative consolidation of the rights of city residents to a comprehensive system of principles that integrates ethical governance, sustainable development, social trust,

digital transformation and resilience. The adaptation of these documents to Ukrainian realities makes it possible to scientifically substantiate models of adaptive and sustainable city management during the period of post-war reconstruction.

In the course of the research, the conceptual and categorical apparatus of public management has been improved by clarifying the essence and content of a number of basic concepts. In particular, the concept of “public management of the city under modern challenges” has been introduced into the domestic scientific circulation, which is defined as a purposeful process of reducing uncertainty between the components of the city management system caused by the destructive influences of external and internal challenges through the systemic use of tools for increasing the resilience and adaptability of the city. The content of the concept of “post-war recovery of the city” has also been clarified as a comprehensive, multi-factor and multi-level process of city development based on the principles of resilience, adaptability, reflection and sustainable development.

The key mechanisms operating in the system of city management under modern challenges have been identified. Using the example of the city of Chornomorsk in Odesa region, the essence and structural-functional characteristics of the model of city management based on resilience and adaptability under the conditions of post-war recovery of Ukraine have been revealed. Special attention has been paid to the tools for forming an integrated approach to the management of urban development through the synergy of ESG standards (Environmental, Social, Governance) and ISO series standards. It has been argued that the combination of strategic ESG vision with practical systems of quality management, environmental management and anti-corruption compliance contributes to increasing the resilience of urban systems, the transparency of public service provision, the efficiency of resource use and the attraction of investment in urban planning activities on the basis of the “build back better” principle.

The mechanisms of international project assistance in the context of the post-war reconstruction of Ukrainian cities have been analysed. In order to increase the efficiency and effectiveness of the implementation of the strategic direction of reconstruction, a model of an adaptive cluster of city management under modern challenges has been proposed. Its theoretical and methodological value and practical effectiveness have been

substantiated. The critical importance of human capital development at the city level and the necessity of the systemic application of modern HR tools for personnel management of local self-government bodies in the process of post-war reconstruction of Ukrainian cities have been emphasised. The main results of the research can be used in the process of functioning and development of Ukrainian cities during the period of post-war recovery.

Keywords: public management and administration, decentralization, regional management, urban planning activity, urban planning sphere, public administration bodies, territorial community, city, public city management, digitalization, adaptive systems, development projects, human resources, city resilience, city infrastructure, wartime and post-war recovery, innovative tools, security challenges. territorial development.

Scientific Publications Presenting the Main Results of the Dissertation

Publications in Journals Indexed in Scientometric Databases

1. Modeling the cybersecurity of the socio-economic system under martial law / M. Izha, T. Pakhomova, O. Lypach, O. Yakubovsky, A. Akhlamov // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3, Iss. 50. pp. 224–233. DOI: 10.55643/fcaptp.3.50.2023.4075

Publications in Specialized Scientific Journals of Ukraine

2. Lypach Olena. Problematic aspects of Ukraine's reconstruction in the post-war period: challenges and priorities for public administration. *Theoretical and Applied Issues of State-Building*. 2024. Issue 31, pp. 221–227. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024314172>

3. Katashynskiy Ye.O., Lypach O.O. Regulation of urban planning activities in Ukraine: current state, reforms and comparison with Germany. *Public Administration and Management in Ukraine*. 2025. Issue 48, pp. 110–115. ISSN 2663-5259. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/48-2025/19.pdf>

4. Katashynskiy Ye.O., Lypach O.O., Kovbasiuk D.I. Project management of public-private partnership in urban planning activities. *Public Administration and Management in Ukraine*. 2025. Issue 46, pp. 295–300. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/46-2025/52.pdf>

5. Katashynskiy Ye.O., Lypach O.O. Urban planning activities under martial law and post-war reconstruction in the context of sustainable development goals. *State and Regions. Series: Public Administration and Management*. 2025. No. 2, pp. 213–218. ISSN 1813-3401. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2025/31.pdf

Publications Confirming the Approbation of Dissertation Materials (in Domestic and International Editions)

1. Izha M.M., Lypach O.O. Some aspects of the regional mechanism of planning and development of cities in the determinants of post-war recovery. Ensuring the resilience of the system of public authority and administration under special administrative-legal regimes and martial law: Proceedings of the International Scientific

and Practical Conference, May 17, 2024. Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration, National University “Odesa Polytechnic”. Odesa, 2024. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf

2. Izha M.M., Pakhomova T.I., Lypach O.O. Recovery of Ukrainian cities in the context of the National Security Strategy of Ukraine and the concept of ensuring a national resilience system based on the theory of complex adaptive systems. International Scientific and Practical Conference “Ensuring the resilience of the system of public authority and administration under special administrative-legal regimes and the recovery of Ukraine”, October 17, 2025. Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration, National University “Odesa Polytechnic”. Odesa, 2025. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf

3. Lypach O., Izha M. Regarding the problem of city planning. VII International Scientific Conference “Scientific Space: Current Issues, Achievements and Innovations”. 2024, pp. 33–35. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-28.06.2024.002.pdf>

4. Olena Lypach. Some aspects of system improvement of public administration in the process of post-war reconstruction of Ukraine. Theoretical and Empirical Scientific Research: Concept and Trends: Collection of Scientific Papers “LOGOS” with Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, Oxford, February 2, 2024. Oxford–Vinnytsia: P.C. Publishing House & UKRLOGOS Group LLC, 2024. ISBN 978-617-8312-00-8; ISBN 978-1-8380557-1-4 (PDF). DOI: 10.36074/logos-02.02.2024.009

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ.....	24
1.1 Місто як об'єкт публічного управління: теоретичний концепт.....	24
1.2 Стійкість як основа публічного управління містом	43
1.3 Зарубіжний досвід публічного управління містом.....	54
Висновки до розділу 1	64
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	71
2.1 Інтеграція стандартів ESG публічне управління містом.....	71
2.2 Сучасні інструменти адаптивного управління містом	93
2.3. Проєкти публічно-приватного партнерства в управлінні містом	105
Висновки до розділу 2	113
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	121
3.1 Використання BSC у стратегічному плануванні розвитку міста	121
3.2 Кластерний підхід управління містом у процесі післявоєнної відбудови	145
3.3 Концептуальна модель публічного управління антикрихким містом.....	162
Висновки до розділу 3	175
ВИСНОВКИ.....	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	186
ДОДАТКИ	207
Додаток А. Наукові праці, в яких опубліковані результати дисертації	208
Додаток Б. Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження	210

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкими змінами, зумовленими глобальними викликами: урбанізацією, кліматичними змінами, економічними, політичними та соціальними трансформаціями, технологічним прогресом, а також локальними кризами, такими як міжнародні конфлікти, війни та їхні наслідки. Міста, як осередки економічної, соціальної та культурної діяльності, стають епіцентром цих викликів, що вимагає якісно нових підходів до публічного управління їхнім розвитком. Серед ключових детермінант, які впливають на міські системи в Україні та світі, варто виділити зростання масштабів урбанізації, інтенсивний розвиток процесів діджиталізації та систем штучного інтелекту, загострення екологічних загроз посилення соціальних протиріч, міграційні хвилі та, в українському контексті, деструктивний вплив збройної агресії російської федерації. У таких умовах класичні моделі управління втрачають ефективність, що вимагає глибокого оновлення підходів до публічного управління розвитком міст, із фокусом на гнучкість, стійкість до криз, цифрову інтеграцію та стратегічне мислення представників органів публічної влади.

Публічне управління містом в умовах сучасних викликів вимагає адаптивного, інноваційного та інклюзивного підходу. Основними викликами функціонуванню та розвитку міст виступають: урбанізація, кліматичні зміни, цифрова трансформація, соціальну нерівність та кризи, такі як пандемії, збройні конфлікти та війни.

В сучасних умовах розвитку України, де післявоєнне відновлення, та інтеграція до європейського простору є ключовими завданнями, ефективне управління містами набуває стратегічного значення. Публічне управління розвитком міста в таких умовах вимагає створення адаптивних та прозорих моделей, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін — від місцевих жителів до міжнародних партнерів.

Результати аналізу наукових джерел, вітчизняних та зарубіжних

нормативних актів у сфері публічного управління містом вказують на складність і багатоаспектність проблеми публічного управління містом та одночасно про наукові та практичні здобутки, що можуть бути інтегровані у функціонування органів публічного управління містом в сучасних умовах розвитку країни. Воєнний контекст, у якому сьогодні функціонують українські міста, призвів до руйнування інфраструктури, масштабного переміщення населення, дестабілізації локальних економік, посилення викликів у сфері безпеки та управлінської дезінтеграції. Ці фактори формують унікальну конфігурацію викликів, які вимагають адаптивних управлінських рішень щодо управління розвитком міст. Водночас, у багатьох міських громадах війна стала імпульсом до інституційного оновлення, розвитку цифрових сервісів, мобілізації громади, посилення горизонтальних комунікацій що відкриває вікно можливостей для інновацій у сфері публічного управління містом.

Актуальність дисертаційної роботи зумовлена протиріччям між потребою відновлення та розвитку зручних для проживання сучасних міст, здатних забезпечувати своїх жителів всіма необхідними їм послугами та благами, гарантувати стійкість та безпеку через постійну модернізацію систем управління містом на основі міжнародного досвіду, і недостатністю концептуального, організаційного та методичного забезпечення цих процесів. У цьому контексті виникає потреба в науковому осмисленні та практичній адаптації моделей публічного управління, які б відповідали сучасним реаліям і забезпечували ефективний розвиток та відновлення українських міст.

Стан наукової розробки досліджуваної проблеми демонструє багатогранність підходів до її вирішення в науковому дискурсі публічного управління. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять роботи науковців, присвячені різним аспектам публічного управління містом, а саме : А. О. Андрієнка В. М. Бабаєва, О. Ю. Бардаха, О. В. Берданової, О. Ю. Бобровської, В. М. Вакуленка, І. О. Дегтярьової, М. М. Іжи, Т. А. Кравченко, В. С. Колтун, Т. М. Лозинської., Т. В. Маматової, В. В. Мамонової, М. М. Миколайчука, І. В. Нагорної, М.К. Орлатого, І. Г. Сергієнко, С. Є. Саханєнка, В. В. Сокурєнка, О. Ф.Ткачука, І. А. Чикаренко, Ю. П., Шарова та наукові дослідження інших вчених.

Сьогодні існує значна низка наукових праць, що розвивають погляди на проблему управління містом в контексті таких напрямів, як діджиталізація, кластерізація, антикризове та стратегічне управління, муніципальний маркетинг, стійкість та адаптивність міст, що знайшли своє відображення, в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. С Адамовська, Д. Г Безуглий, А. Бервич (A. Bierwirth) В. М Бойко, З. М. Бурик, Б. Волкер (B. Walker), В. В. Воробйов, Н. М. Коваленко, С. В. Корнієвський та інших дослідників.

Але, незважаючи на широкий спектр наукових та практичних результатів вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері публічного управління містом, до тих пір недостатньо уваги приділено таким моделям публічного управління містом, які б інтегрували багатовекторні виклики у контексті функціонування та розвитку українських міст. Наявні підходи часто не враховують специфіку викликів та обмеженість ресурсів, що знижує ефективність реагування на кризи та стримує сталий розвиток міст.

Отже вирішення багатфакторної проблеми публічного управління містом в умовах сучасних викликів активується наявністю протиріччя між нагальною потребою відновлення та розвитку комфортних для проживання міст, здатних забезпечувати своїх жителів сучасними послугами та благами, гарантувати безпеку та стійкість управління містом до різновекторних викликів та необхідністю якісного концептуального, методичного та практичного забезпечення цих процесів в контексті правового режиму воєнного стану та післявоєнного відновлення міст. Ця прогалина і обумовила необхідність нашого дослідження, вибір його мети та формування завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане відповідно до цілей «Національної економічної стратегії на період до 2030 року», ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни та у межах реалізації наукового проєкту Національного університету «Одеська політехніка» за темою «Інституціональна довіра в контексті формування соціального порядку в індетермінованих умовах» (2022-2024р.р.) (ДР 0122U002322), яка виконувалась на кафедрі місцевого

самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка». У межах цієї роботи О.О. Липач в якості виконавця розглянула, дослідила та проаналізувала систему наукових підходів публічного управління містом в контексті забезпечення його розвитку і підготувала практичні рекомендації органам місцевого самоврядування щодо використання кластерної моделі публічного управління містом для підвищення ефективності його розвитку в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Мета і завдання дослідження. *Мета* дослідження полягає в обґрунтуванні комплексу теоретично-методичних положень щодо впровадження концепції публічного управління містом в умовах сучасних викликів та визначенні напрямків її реалізації в системі публічного управління містом.

Для досягнення мети в дисертаційній роботі були поставлені наступні наукові завдання:

- охарактеризувати теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління містом в умовах сучасних викликів;
- дослідити правові засади реалізації публічного управління містом в Україні;
- здійснити аналіз нормативної бази Європейського Союзу та інших країн в сфері управління містом;
- охарактеризувати сучасні виклики в системі публічного управління містом;
- дослідити механізми формування стійкості та адаптивності міста в умовах сучасних викликів;
- визначити напрямки розвитку системи публічного управління містом в умовах повоєнного відновлення України.

Об’єктом дослідження виступає система публічного управління містом.

Предмет дослідження - публічне управління містом в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано

комплексний набір методів, що поєднує теоретичні, емпіричні та аналітичні підходи, а саме; системний підхід, методи аналізу та синтезу, індукція й дедукція, порівняння, аналогія, абстрагування, узагальнення, моделювання тощо. Системний підхід було задіяно для розробки кластерної моделі публічного управління містом. Методи індукції, порівняння, аналогії та абстрагування було застосовано окремо або в комплексі під час визначення предмета дослідження, розкриття сутності та змісту наукових понять у предметній сфері дослідження. Методи аналізу і синтезу надали можливість проаналізувати характеристики наукових підходів до публічного управління розвитком міста. Використання порівняльного аналізу при вивченні світового досвіду управління містом у післявоєнних умовах сприяло його адаптації до українських реалій. Метод SWOT-аналізу було задіяно для оцінки сильних та слабких сторін моделей публічного управління містом, а також вивчення їх можливостей та загроз у контексті повоєнного відновлення та створення кластерної моделі публічного управління містом. Контент-аналіз використовувався для розгляду нормативно-правової бази України щодо напрямків відновлення українських міст, аналіз стратегічних, програмних документів (державних і місцевих), зокрема стратегій розвитку міст, концепцій цифрової трансформації, політик відновлення для підготовки рекомендацій органам місцевого самоврядування та органам виконавчої влади щодо впровадження сучасних інструментів публічного управління містом в умовах сучасних викликів. Використання розглянутих методів слугувало вирішенню завдань дослідження та визначенню рекомендацій щодо підвищення ефективності та результативності результатів.

Наукова новизна дослідження проявляється у тому, що в дисертації вирішено важливе наукове завдання, що полягало в обґрунтуванні комплексу теоретико-методичних положень щодо публічного управління містами в умовах багатовекторних викликів та надано рекомендації щодо його впровадження в систему публічного управління України для підвищення ефективності управління містом в умовах різновекторних впливів та підтримці стійкості та адаптивного розвитку вітчизняних міст.

Результати, які характеризують наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

уперше:

- запропоновано науково обґрунтований комплекс положень, інтегроване застосування яких сприятиме підвищенню результативності процесів публічного управління містом на основі сучасних концепцій адаптивного та стійкого управління в умовах правового режиму воєнного стану та післявоєнного відновлення;

удосконалено:

- понятійний апарат публічного управління шляхом визначення сутності та змісту понять «публічне управління містом в умовах сучасних викликів», що розглядається як цілеспрямований процес зменшення невизначеності між складовими системи управління містом, спричиненої деструктивними впливами зовнішніх і внутрішніх викликів, завдяки системному використанню інструментів підвищення стійкості та адаптивності міста; «кластерна модель публічного управління містом в умовах сучасних викликів», що забезпечує створення економічних, соціальних та інноваційних осередків (кластерів) задля забезпечення стійкого розвитку міста та уточнено низки понять сфери управління містом в науковому дискурсі публічного управління;

- типологію сучасних викликів публічного управління містом, що дозволить здійснювати містобудівний моніторинг в контексті ефективності рішень, проводити аудит спроможності розвитку міста в умовах повоєнного відновлення;

набули подальшого розвитку:

- визначення напрямів удосконалення публічного управління містом в умовах сучасних викликів у контексті підвищення ефективності функціонування та розвитку міста, зокрема використання підходів до оцінки інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, особливо в містах середнього масштабу (на прикладі Чорноморської міської територіальної громади), із урахуванням таких обмежень, як кадровий ресурс, політична конкуренція, обмеженість фінансів, використання інструментів SMART-технологій у контексті

функціонування та розвитку міста в умовах поствоєнного відновлення.

Практичне значення одержаних результатів. Прикладна цінність отриманих результатів визначається можливістю їх використання органами публічного управління для зокрема під час здійснення прогностичних оцінок та запобіжних заходів щодо воєнних викликів, удосконалення управління розвитком міста та забезпечення життєво важливих інтересів громади міста у повоєнний період. Наукові результати дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування у діяльності: Чорноморської міської ради Одеського району Одеської області при розробці та впровадженні нормативних актів щодо розвитку міста у процесі повоєнного відновлення (довідка від 02.05.2025 року № 01-05.1/481); комунального підприємства «Чорноморськводоканал» при розробці планів міста в процесі стратегічного планування інвестиційних проєктів України (довідка від 30.04.2025 року № 1486/1); комунального підприємства «Чорноморськтеплоенерго» (довідка від 02.05.2025 року № 01-05.1/481) при плануванні стратегічних підходів до розвитку теплоенергетичної інфраструктури; комунального підприємства «Міське управління житлово-комунального господарства» міста Чорноморськ Одеського району Одеської області (довідка від 30.04.2025 року № 2/256) під час планування та реалізації заходів з благоустрою території міста, розвитку інфраструктури житлово-комунального господарства, упровадження сучасних підходів до управління комунальними послугами а умовах післявоєнного відновлення; в діяльності навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (довідка від 26.06.2025 року № 183-30/33) Центром підвищення кваліфікації кадрів у викладацькій діяльності при підготовці фахівців у сфері публічного управління в контексті урбаністичного розвитку. Теоретичне значення результатів дослідження характеризується збагаченням дискурсу публічного управління містом в умовах війни та післявоєнного відновлення, визначенням напрямів адаптації моделей управління містом на засадах стійкості в умовах післявоєнного відновлення міст в Україні. Одержані у дисертаційній роботі наукові положення та висновки можуть бути придатні

до використання:

- у дослідженнях з подальшого поглиблення теоретико-методологічних аспектів публічного управління містом в умовах повоєнного відновлення країни;
- у діяльності органів публічного управління, що забезпечують формування та реалізацію регіональної політики й управлінських рішень щодо розвитку міст в умовах відновлення країни;
- у структурі освітнього процесу закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку магістрів з публічного управління та адміністрування, зокрема при проектуванні навчальних програм.

Особистий внесок здобувача. Робота є самостійним науковим дослідженням, у якому використано здобуті автором результати в галузі науки публічного управління в сфері управління містом в умовах сучасних викликів. У дисертаційній роботі враховано лише ті положення співавторських праць, які є результатом самостійних наукових пошуків автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження пройшли апробацію на наступних наукових форумах:

1. на міжнародній студентській конференції «Концепт науки XXI: стратегії, методи та наукові інструменти» (21.10.2022, Черкаси, Україна);
2. на VI Міжнародній науково-теоретичній конференції (16.12.2022 року, Лісабон, Португалія);
3. на IV Міжнародній конференції «Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття» (16.12.2022 року, Вінниця, Україна);
4. на XIII Міжнародній конференції молодих вчених» (23.03.2023 року, Дніпро, Україна);
5. на круглому столі «Міста під обстрілами: як виживати і розвиватися» (UNDP Ukraine, Одеська область, 2023);
6. на Міжнародній конференції «Наукові дебати та перспективи наукового розвитку» (07.01.2024 року, Сорбона, Париж, Франція);
7. на Міжнародній конференції «Теоретичні та емпіричні наукові дослідження» (02.02. 2024 року, Оксфорд, Великобританія);

8. на Міжнародній науково-практичній конференції «Читання Мізеса 2024. Від забуття до відродження» (28.09. 2024 року, Львів, Україна);

9. під час міжнародного стажування за програмою проекту Розробка нових підходів до формування та реалізації публічної політики в контексті відновлення України 14.03-14.03.2025 року, Росток, Німеччина). Реєстраційний номер проекту Grant agreement ID: 492.

Публікації. Наукові результати дисертаційної роботи апробовані та опубліковані у вигляді: статті у виданні, що індексується Scopus (у співавторстві), дев'яти наукових праць, серед яких чотири статті у фахових виданнях, чотири інших публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступної частини, трьох послідовних розділів, підсумкових висновків джерельної бази та додатків.. Загальний обсяг матеріалів дисертації становить 214 сторінок. Автором самостійно було розроблено таблиці, що представлено в дисертаційній роботі. Робота містить 2 додатки, список використаних джерел складається з 213 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ

1.1 Місто як об'єкт публічного управління: теоретичний концепт

У сучасних умовах урбанізаційних трансформацій міський розвиток міста набуває особливого значення як цілісне соціально-економічне, просторове, екологічне та інституційне явище. З позицій публічного управління він розглядається як об'єкт системного, цілеспрямованого та комплексного впливу, що потребує використання ефективних управлінських механізмів, врахування інтересів стейкхолдерів, забезпечення збалансованості між стратегічними пріоритетами державної політики та потребами місцевого самоврядування. У сучасних наукових розвідках багатоаспектне поняття «місто» розглядається як специфічна форма організації людського простору, виступає осередком концентрації населення, економічної активності, культурного потенціалу та інновацій; як урбанізована територія, яка є носієм просторової, економічної, соціальної та управлінської ідентичності. Це не лише географічне утворення, а також складна соціотехнічна система, яка функціонує у взаємодії ресурсів, людей, процесів та політик [87] .

Управління містом в контексті процесного підходу можна трактувати як комплексний, динамічний процес змін у функціональній структурі, інфраструктурі, економіці, демографії, екології міста. Він передбачає як кількісне зростання (населення, економіка), так і якісну трансформацію (інновації, зміни в урбаністичному середовищі).

Публічне управління містом з позицій діяльнісного підходу визначається як діяльність державних і місцевих органів, спрямована на реалізацію публічного інтересу, у т.ч. через участь громадськості та інноваційні інструменти управління містом. Це система норм, процедур, практик, механізмів, за допомогою яких формуються, ухвалюються й реалізуються управлінські рішення. Його розвиток не є самовільним абостихійним процесом, а формується під впливом цілого

комплексу факторів – правових, інституційних, соціальних, економічних, просторово-планувальних тощо. Відтак, розвиток міста охоплює не лише фізичне зростання території, а й трансформацію функціонального призначення, підвищення якості життя, формування стійкого міського середовища.

У науковій літературі дослідження управління містом має комплексний, багатоаспектний, багатофакторний підхід. Зокрема, в контексті економіки – як процес зростання продуктивності, зайнятості, інвестиційної привабливості (Войціцька К.М., 2020); у сфері просторового планування – як упорядкування територіального розвитку відповідно до генерального плану (Кузьмич А.В., 2021); у концепції «smart city» – як цифровізація міської інфраструктури та управління (Дзюндзюк К.В., 2022). Загальним у всіх підходах є визнання необхідності системного публічного управління цим процесом, що забезпечує інтеграцію різнорівневих інтересів та цілей.

Публічне управління містом може розглядатися як багаторівнева система реалізації владних повноважень суб'єктами управління, спрямована на формування сприятливих умов для функціонування міського середовища, оптимізацію використання ресурсного потенціалу, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення широкої участі громадськості. Така система має на меті підвищення якості життя мешканців міста — як постійних, так і тимчасових — шляхом інтеграції різних управлінських інструментів та політик [1-4].

Публічне управління містом передбачає реалізацію владних повноважень суб'єктами управління з метою формування сприятливих умов для функціонування міського середовища, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення інституційного потенціалу та участі громадськості задля підвищення якості життя громадян, що проживають у місті на постійні та тимчасовій основі. Змістовно воно включає стратегічне планування, регулювання землекористування, містобудівну політику, управління інфраструктурою, екологічну безпеку, соціальну згуртованість, цифрову трансформацію тощо.

Згідно з підходами класичної теорії публічного адміністрування (М. Вебер, Ф. Тейлор, Д. Осборн), місто як об'єкт управління потребує раціональної

бюрократичної організації, чіткого розподілу компетенцій, формалізації процедур. У межах нової публічної політики (new public governance) – наголос переноситься на партнерство, мережеву взаємодію, децентралізацію, участь громадян. У свою чергу, сучасна європейська практика базується на концепціях сталого розвитку, цифрового врядування, екоспроможності територій та партисипативного планування.

Відтак, управління містом як предмет публічного управління потребує комплексного міждисциплінарного підходу, що охоплює правову, управлінську, економічну, соціологічну, екологічну та урбаністичну площини. Успішна реалізація публічної політики міського розвитку залежить від здатності органів публічної влади формувати візію майбутнього міста, забезпечувати ефективне управління змінами та координацію дій усіх зацікавлених сторін.

Поняття «публічне управління» трансформувалося від класичної адміністративної моделі до більш відкритих, гнучких концепцій, таких як нове публічне управління (NPM), good governance, smart governance, resilience governance. Це відображає зміщення акцентів з централізованого контролю на децентралізовану взаємодію, співуправління та адаптивність до викликів.

Урбаністичний вимір публічного управління зосереджується на просторовому, соціальному, інфраструктурному та економічному розвитку міста, а також на механізмах залучення громади, цифрової трансформації, забезпечення інклюзивності й екологічного балансу. З огляду на це, публічне управління дедалі більше виступає не лише як управлінська функція, а як система взаємодії різних секторів — державного, приватного, громадського — в межах територіального простору міста.

Змінюється також роль місцевого самоврядування — з виконавця центральної політики на ініціатора та модератора міських трансформацій, орієнтованих на довгостроковий ефект, результативність і якість життя громадян. У такому контексті в системі публічного управління містом зростає значення стратегічного бачення, сценарного планування, інструментів антикризового реагування та інноваційних механізмів публічного адміністрування. Для розкриття

теоретико-методологічних основ публічного управління містом проаналізуємо стан наукового опрацювання проблеми, для чого охарактеризуємо змістовну сутність цього поняття, а також розглянемо його місію, структуру та основні функції.

Комплексність та багатоаспектність проблеми публічного управління містом призводить до того, що у науковому дискурсі публічного управління існують різні підходи до вивчення проблеми публічного управління розвитком міста. Зокрема один із провідних дослідників сталого розвитку міських територій в Україні З.В. Герасимчук у своїх працях наголошує, що управління розвитком міста є системним процесом, який базується на принципах сталого розвитку та включає розробку містобудівної документації (Генеральні плани, детальні плани територій, схеми зонування). Таке управління спрямоване на гармонізацію економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки (Герасимчук, 2018). Його роботи зосереджені на стратегічному плануванні та інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів управління містом. Особливу увагу приділяє гармонізації міських систем у контексті глобальних викликів. Результати його наукових досліджень є основою для формування комплексного підходу до управління містами, особливо в умовах пострадянської трансформації та децентралізації. У роботах О.В. Середи підкреслюються роль місцевого самоврядування в управлінні, особливо після реформи децентралізації 2014 року в Україні. Управління розвитком міста розглядається як інструмент для посилення автономії громад, залучення інвестицій та впровадження інноваційних проєктів, таких як енергозбереження та «розумні міста» (Середа, 2020). Він акцентує увагу на ролі місцевого самоврядування, залученні громад до прийняття рішень та впровадженні інноваційних проєктів, таких як енергозбереження та концепція «розумних міст». Професор Мамонова В.В. виділяє екологічний аспект в процесі управління містом, зазначаючи, що таке управління має враховувати природні обмеження, зокрема забруднення міських територій, і пропонувати рішення для екологічної реабілітації (Мамонова, 2019). Її роботи підкреслюють важливість екологічної стійкості в міському плануванні. Актуальні для промислових міст України, де екологічні виклики є особливо гострими. Відомий експерт у сфері децентралізації та

місцевого самоврядування А.Ф. Ткачук вивчає на роль громад у розробці стратегій розвитку міст, прозорості управлінських процесів та інклюзивному підході до планування. Його роботи є ключовими для розуміння впливу децентралізації на управління містами в Україні. (Ткачук А.Ф., 2017). Дослідник А.П. Осітнянко розглядає управління територіальним розвитком міста як складною системою, враховуючи соціально-демографічні, економічні, просторові та екологічні аспекти. Вчений пропонує алгоритми управління, які оптимізують міграційні потоки, економічні зв'язки та екологічні обмеження на рівні міста. Його підхід до управління містом розглядається як до оптимізації складних систем залишається актуальним для сучасного стратегічного планування. (Осітнянко А.П., Мамедов А.М., 1998). В дослідженні В. Дубницького фокусується на інноваційних технологіях у міському управлінні, зокрема впровадженні концепції «розумних міст» (smart cities) та інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації транспортних потоків і комунальних послуг. Його публікації сприяють адаптації сучасних технологій до потреб українських міст, особливо у великих міських агломераціях. (В.В. Дубницький, 2021). Бабун Р. досліджує стратегічне планування та вдосконалення методів управління територіальним розвитком. Його праці підкреслюють необхідність комплексного підходу до управління міськими системами, включаючи економічні та соціальні аспекти, формують теоретичну базу для практичного управління містами. (Бабун Р., 2012.).

Дослідник Кравців В.С. спеціалізується на економічних аспектах управління розвитком міст, зокрема на залученні інвестицій, розвитку інноваційних проєктів і економічному зростанні малих міст. Його роботи актуальні для економічно депресивних регіонів, де потрібні нові стратегії розвитку. У наукових розробках Вакуленка В.М. розглядаються питання управління міським господарством та вдосконалення методів стратегічного планування. У його працях приділено увагу соціально-економічним аспектам розвитку міст і ролі територіальних громад. Його роботи доповнюють розуміння соціально-економічної складової управління містами. (В.Вакуленко, 2019). Доктор наук Васильєва О.І. фокусується на управлінні міськими системами з точки зору соціального добробуту та залучення

громад до прийняття рішень. Її дослідження підкреслюють важливість соціальних стандартів у міському управлінні. Її праці актуальні для розробки політик, спрямованих на підвищення якості життя міських мешканців. (Васильєва О. І., 2012).

В роботах Галишевської В. Наголошується на екологічних та економічних аспектах управління містами, зокрема вплив природних ресурсів на розвиток міських територій. Її роботи сприяють інтеграції екологічних принципів у міське планування. (Галишевська В., 2012). Дослідження Дехтяренко Ю. лежать у площині стратегічного планування та управління міськими ресурсами. Його праці акцентують на необхідності ефективного використання місцевих ресурсів для розвитку міст. (Дехтяренко Ю. , 2012). Сич Н. В. фокусується на вдосконаленні методів управління територіальним розвитком, зокрема в контексті соціально-економічного планування та залучення інвестицій. Її дослідження сприяють розвитку інвестиційних стратегій для міст. (Сич Н.В, 2021). Український вчений Антонів В. аналізує вплив екологічних інструментів на сталий розвиток міст, зокрема через енергоефективність і зменшення викидів. Він акцентує увагу на важливості екологічних аспектів у контексті Європейської зеленої угоди та цілей сталого розвитку ООН (зокрема, ціль 11 "Сталий розвиток міст і громад"). Післявоєнне відновлення також спонукає до досліджень екологічно орієнтованих стратегій.

Отже українські вчені, зробили значний внесок у дослідження управління розвитком міста у період з 2000 до 2025 року. Їхні праці охоплюють широкий спектр тем – від стратегічного планування та децентралізації до екологічної стійкості та впровадження «розумних міст». Що стосується нормативно-правового забезпечення проблеми публічного управління розвитком міста доцільно розглядати за наступними періодами, а саме:

1. Пострадянський період (1991–2000): Закладання основ

Цей етап характеризується формуванням незалежної системи після розпаду СРСР. Законодавство копіювало радянські норми, але вводило ринкові елементи. Ключові виклики: економічна криза, гіперінфляція, брак кадрів. Вплив: До 2000

року лише 40% міст мали генплани, що призвело до стихійної урбанізації. Приклад: У Києві хаотична приватизація земель без державного контролю.

2. Період стабілізації та зростання (2001–2010): Економічний фокус

Законодавство акцентувало фінанси та антикризові заходи. Додано екологічні аспекти (благоустрій, енергоефективність). Вплив: Зростання будівництва (на 25% у 2005–2008), але криза 2008 зупинила проєкти. Приклад: Антикризовий закон врятував галузь, але не вирішив проблеми корупції в зонуванні.

3. Реформи та децентралізація (2011–2020): Модернізація

Закон 2011 став поворотним: спростив процедури, ввів сталість. Децентралізація (2015) передала повноваження ОТГ. Зміни 2020 (№711-IX) інтегрували землі в плани. Вплив: Охоплення планами зросло до 80%;

приклад: Об'єднані громади (як Вінницька ОТГ) реалізували інфраструктурні проєкти з ЄС-фінансуванням.

4. Адаптація до війни та відновлення (2021–2025): Цифровізація та стійкість

Постанова КМУ 2021 стандартизувала процеси; закони 2022 (№2254-IX) та 2025 (№4321-IX) адаптували до війни (спрощення, продовження термінів). Стратегія 2021–2027 фокусується на відновленні. Вплив: Цифрова система (ДІАМ) зменшила корупцію на 30%; відновлено 10 тис. об'єктів. Виклики: Руйнування інфраструктури (втрати \$150 млрд), але реформи дозволили швидке планування (приклад: Генплан Ірпеня 2023). Інтеграція ЦСР ООН: 70% міст мають екологічні компоненти. Результати представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Хронологічний перелік основних нормативних документів щодо управління містом

Рік прийняття	Назва документа	Ключові положення
1992	Закон України "Про основи містобудування"	Заклав правові, економічні та соціальні засади містобудівної діяльності; фокус на формуванні життєвого середовища, раціональному використанні територій. Визначив принципи та обов'язковість генеральних планів міст. Створив основу для переходу від радянської системи до ринкової економіки, але через економічну кризу 1990-х реалізація була обмеженою (лише 20-30% міст мали оновлені плани до 2000).
1994	Закон України "Про відповідальність за правопорушення у сфері містобудівної діяльності"	Встановлює адміністративну та кримінальну відповідальність за порушення норм; механізми контролю. Штрафи за незаконну забудову, обов'язок органів місцевого самоврядування (ОМС) наглядати. Посилив дисципліну, але корупція зменшила ефективність; до 2000-х зафіксовано тисячі порушень у великих містах (Київ, Харків тощо).
1996	Конституція України (статті 140–146)	Регулює місцеве самоврядування, права громадян на управління територіями. Автономія ОМС у плануванні розвитку, бюджетуванні. Стала конституційною основою для всіх подальших законів; стимулювала децентралізацію, але повна реалізація почалася після 2014.

Продовження таблиці 1.1

1997	Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"	Визначає повноваження ОМС щодо планування, забудови. Розподіл компетенцій між державою та громадами; бюджети розвитку. Дозволив містам самостійно формувати стратегії, але брак фінансів обмежив (приклад: малі міста не мали ресурсів для генпланів).
1999	Закон України "Про архітектурну діяльність"	Регулює роль архітекторів у розвитку міст. Стандарти проектування, ліцензування. Інтегрував естетику та функціональність у планування; вплинув на урбаністичні проекти 2000-х.
2000	Закон України "Про планування і забудову територій" (чинний до 2011)	Деталізує зонування, забудову. Вимоги до генпланів, детальних планів територій (ДПТ). Сприяв урбанізації, але призвів до хаотичної забудови через слабкий контроль (приклад: "точкова" забудова в Києві).
2003	Закон України "Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла"	Регулює фінансування розвитку. Положення: Кредити, інвестиції в інфраструктуру. Вплив: Стимулював житлове будівництво (зростання на 15-20% у 2000-х), але криза 2008 зменшила ефект.
2005	Закон України "Про благоустрій населених пунктів"	Визначає засади благоустрою, включаючи зелені зони, дороги; інтегрує в управління розвитком міст аспекти екології та комфорту.

Продовження таблиці 1.1

2008	Закон України "Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва"	Вводить антикризові заходи підтримки будівництва в містах; фокус на стабілізації розвитку під час економічної кризи.
2010	Закон України "Про енергетичну ефективність"	Регулює енергоефективність у будівництві; впливає на управління розвитком міст через стандарти екологічного будівництва.
2011	Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності"	Замінює закон 2000 року; встановлює сучасні засади планування, сталого розвитку територій, спрощує процедури; ключовий для реформ
2014	Закон України "Про будівельні норми"	Встановлює порядок розробки та застосування норм; стандартизує будівництво для безпечного розвитку міст.
2015	Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад"	Сприяє об'єднанню громад для ефективного управління розвитком; розширює повноваження місцевих органів у плануванні.
2015	Закон України "Про технічні регламенти та оцінку відповідності"	Визначає стандарти відповідності в будівництві; інтегрує ЄС-норми в управління розвитком.

Продовження таблиці 1.1

2015	Закон України "Про доступ до об'єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку телекомунікаційних мереж"	Забезпечує інфраструктуру для цифрового розвитку міст; фокус на сучасних технологіях.
2020	Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель"	Регламентує планування земель; акцент на комплексні плани розвитку територій громад.
2021	Постанова КМУ №927 "Про порядок розроблення, оновлення містобудівної документації"	Деталізує процедури оновлення містобудівної документації Положення Етапи, громадські слухання. Вплив: Зробив процес прозорішим; ключ для цифрової трансформації (Єдина держсистема).
2022	Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності"	Реформує нагляд та контроль; адаптує до воєнних умов, спрощує процедури відновлення.

Продовження таблиці 1.1

2022	Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (оновлена	Фокус на відновленні. Положення: Інтеграція ЦСР ООН, пріоритети для міст (інфраструктура, екологія). Вплив: Фінансування ЄС (мільярди євро); приклад: відновлення Харкова.
2024	Наказ Мінрегіону №853 "Про містобудівну документацію"	Технічні зміни. Положення: Адаптація до війни. Вплив: Сприяв плануванню відновлення.
2025	Закон України №4321-IX "Про внесення змін щодо продовження термінів дії документів з планування територій"	Відтерміновує оновлення документації. Положення: Продовження генпланів до 2028 через війну. Вплив: Дозволив громадам фокусуватися на відновленні, а не бюрократії; охоплює 100% міст.
2025 (протягом року)	Оновлення Національної стратегії створення безбар'єрного простору до 2030	План заходів на 2025–2026. Положення: Інклюзивність у плануванні (доступність для ВПО). Вплив: Інтегровано в міські проєкти;
2023–2025 (актуальні зміни)	Зміни до законів (наприклад, щодо відновлення після війни) та стратегії (Стратегія регіонального розвитку до 2027)	Фокус на відновленні, сталості; інтеграція Цілей сталого розвитку ООН, оновлення генпланів .

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання діючих нормативних актів сфері містобудівної діяльності

Отже, нормативна база в сфері управління містом еволюціонувала від базових принципів (1990 –і роки) до комплексної, децентралізованої системи (2020-і) роки, орієнтованої на сталість, відновлення та ЄС- стандарти. Ключові досягнення за цей період: 100% міст з генпланами до 2025, цифровізація

процесів, посилення ролі громад. Виклики: Війна (з 2022) вимагає подальших адаптацій, корупція в забудові, брак фінансів для малих міст.

Сьогодні, публічне управління містом це не лише адміністрування, а також створення умов для трансформації міського середовища шляхом стратегічного бачення, ефективної інституційної взаємодії, впровадження інновацій та орієнтації на результат. Воно охоплює як довгострокову візію розвитку міста, так і повсякденне управління викликами, потребами та ресурсами.

Сучасне публічне управління містом розвивається в умовах високої складності, невизначеності та багатовимірних викликів — кліматичних, соціально-економічних, технологічних, демографічних і кризових. Традиційні ієрархічні та лінійні моделі управління, засновані на припущенні передбачуваності та статичності середовища, демонструють обмежену ефективність. У відповідь на ці виклики формується система принципів, що орієнтовані на гнучкість, участь, прозорість, інноваційність і довгострокову стійкість. Ключову інтегруючу роль серед них відіграє адаптивність, яка виступає не лише одним із принципів, а мета-рамкою сучасного міського врядування.

Міжнародні нормативні документи — зокрема Principles of Effective Governance for Sustainable Development (ECOSOC ООН, 2018) [1] та OECD Principles on Urban Policy (2019) [2] — підкреслюють необхідність побудови ефективних, підзвітних і інклюзивних інституцій, здатних забезпечувати сталий розвиток міст. У цьому контексті адаптивне врядування (adaptive governance) стає теоретичною та практичною основою трансформації публічного управління.

Адаптивне врядування визначається як система управління складними соціально-екологічними та соціально-технічними системами, здатна гнучко реагувати на зміни, невизначеність і кризи шляхом постійного навчання, експериментування та інституційної перебудови. На відміну від класичного

наукового менеджменту XX століття, воно виходить з визнання обмеженої передбачуваності складних систем і необхідності безперервного коригування [3; 4].

Концепція сформувалася переважно у сфері управління природними ресурсами і згодом поширилася на урбаністику, кліматичну адаптацію та публічне адміністрування. У міському контексті адаптивне врядування передбачає перехід від фокусу на фізичній інфраструктурі до вдосконалення самих процесів і структур управління, поєднання формальних і неформальних механізмів, а також зв'язок різних часових і просторових масштабів [7].

У наукових публікаціях розглядаються такі ключові принципи адаптивного управління:

1. Поліцентричність і багаторівневність. Існування кількох відносно автономних, але взаємопов'язаних центрів прийняття рішень створює інституційну надмірність (redundancy) і підвищує стійкість системи [5; 6].

2. Гнучкість, експериментування та інкрементальність. Політики розглядаються як експерименти («policy as experiment»). Використовуються оборотні рішення, тимчасові норми та рефлексивне право, яке задає стандарти й процедури, а не жорсткі фіксовані правила [8].

3. Соціальне навчання. Включає single-loop learning (покращення існуючих практик), double-loop learning (перегляд базових припущень) та relational learning (побудова довіри). Важливу роль відіграє соціальна пам'ять системи.

4. Широка участь, співпраця та мережеві структури. Рішення формуються колективно із залученням влади, бізнесу, громадянського суспільства, науковців і місцевих спільнот [5; 6].

5. Інтеграція різних типів знань. Поєднання наукового, місцевого, традиційного та практичного знання через механізми спільного виробництва знань (co-production) [7].

6. Підготовленість до змін і трансформаційна спроможність. Система має не лише поглинати виклики (absorptive capacity), а й адаптуватися та за потреби трансформуватися [4; 9].

7. Механізми вирішення конфліктів і забезпечення дотримання правил [5].

8. Забезпечення інформації, моніторингу та підтримуючої інфраструктури [5].

Саме ці принципи формують операційну основу адаптивності публічного управління містом — спроможність швидко реагувати на зміни (особливо в кризових умовах), гнучко коригувати політики та впроваджувати тимчасові, але ефективні рішення.

Інші взаємопов'язані принципи сучасного публічного управління містом. Адаптивність не реалізується ізольовано. Вона потребує підтримки інших принципів, які забезпечують її легітимність, ефективність і довгострокову спрямованість.

Інклюзивність передбачає системне забезпечення участі всіх груп населення, зокрема маргіналізованих і вразливих, у процесах прийняття рішень. Принцип «Leaving no one behind» (ООН) вимагає врахування диференційованих потреб і створення інклюзивного простору.

Інклюзивність безпосередньо підсилює адаптивність, оскільки різноманіття перспектив і знань підвищує якість навчання системи та її здатність до інновацій.

Відкритість і прозорість забезпечують доступ громадськості до інформації, розвиток механізмів підзвітності та прозоре використання ресурсів. У адаптивних системах прозорість є умовою довіри, ефективного моніторингу та колективного навчання. Особливо важливим стає проактивне розкриття даних у цифровому середовищі смарт-міст [20].

Інноваційність і цифровізація передбачають застосування smart-рішень, цифрових платформ і інструментів аналітики для підвищення ефективності рішень і спрощення комунікації. Цифрові технології виступають важливим чинником адаптивного врядування, забезпечуючи швидкий збір даних, моделювання сценаріїв і масштабування експериментів. Водночас вони мають підпорядковуватися принципам етичності, інклюзивності та публічного контролю [10; 14].

Сталий розвиток задає нормативний горизонт адаптивного управління. Він вимагає балансу економічної, соціальної та екологічної складових з

урахуванням міжпоколінної справедливості. Адаптивні механізми дозволяють містам коригувати траєкторії розвитку в умовах кліматичних і ресурсних обмежень, реалізуючи підхід «build back better» [9]. Сучасне публічне управління містом ґрунтується на системі взаємопов'язаних принципів, серед яких адаптивність виконує інтегруючу функцію. Вона забезпечує спроможність системи навчатися, експериментувати та трансформуватися в умовах невизначеності. Інклюзивність, відкритість, інноваційність і орієнтація на сталий розвиток виступають необхідними умовами легітимності, ефективності та довгострокової спрямованості адаптивних процесів.

Реалізація цих принципів вимагає інституційних змін: розвитку поліцентричних структур, культури експериментування, механізмів спільного виробництва знань і постійного моніторингу. Саме така конфігурація дозволяє містам не лише реагувати на кризи, а й формувати стійкі, справедливі та майбутньо-орієнтовані траєкторії розвитку.

Таблиця 1.2 – Моделі публічного управління містом

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Бюрократична	Централізоване адміністрування	Контроль, ієрархія	Низька гнучкість
NPM (нове публічне управління)	Ефективність, децентралізація, управління за результатами	Економічна доцільність	Недостатній акцент на соціальні аспекти
Governance by network	Взаємодія з громадськістю, партнерами, бізнесом	Висока участь	Ускладнення координації
Smart governance	Цифрові інструменти, прозорість, big data	Швидкість рішень, аналітика	Залежність від технологій
Resilience governance	Орієнтація на стійкість, антикризове планування	Гнучкість до шоків	Гнучкість до шоків

Джерело: розроблено автором на засадах опрацювання [9,10, 14].

Окрім вищезазначених моделей, сучасна наука сьогодні розглядає інтегровані підходи, які поєднують у собі ознаки кількох моделей залежно від викликів, потенціалу громади, рівня діджиталізації, стратегічних пріоритетів і політичного контексту. Це так зване гібридне публічне управління, що дозволяє забезпечити більш ефективну реакцію на множинні виклики урбаністичного розвитку. Комплексні стратегічні підходи до управління містом у контексті

глобальних викликів. У XXI столітті управління урбанізованими територіями дедалі більше набуває рис інтегрованої системи стратегічного регулювання, що поєднує різні методологічні та інституційні інструменти.

Йдеться про синтез:

- просторового планування (master planning) як базового механізму формування територіальної структури та забезпечення збалансованого використання ресурсів;
- стратегічного планування розвитку громад, орієнтованого на довгострокові соціально-економічні пріоритети та інституційну консолідацію;
- цифрового адміністрування міських процесів, що включає використання big data, штучного інтелекту та аналітичних платформ для оптимізації управлінських рішень;
- урбаністичного проектування, спрямованого на забезпечення людиноцентричності, інклюзивності та високої якості міського середовища;
- стратегічного прогнозування (foresight-методології) як інструменту моделювання сценаріїв майбутнього та формування «anticipatory governance»;
- управління ризиками (risk management), що забезпечує інституційну та організаційну резилієнтність у кризових умовах. Інтеграція зазначених підходів створює передумови для формування управлінської стійкості, здатності до адаптації та безперервного розвитку навіть у нестабільному середовищі. Важливою умовою поєднання локального бачення з глобальними нормативними рамками, зокрема:
 - Цілями сталого розвитку ООН та New Urban Agenda (ООН, Habitat III, 2016);
 - Європейським зеленим курсом (European Green Deal), що визначає роль міст у досягненні кліматичної нейтральності;
 - концепціями Resilient Cities Framework, які пропонують системний підхід до міської резилієнтності;
 - принципами Smart Urbanism, що інтегрують цифрові технології у міське управління.

Таким чином, публічне управління розвитком міста у ХХІ столітті виходить за межі класичної адміністративної моделі та трансформується у систему гнучкого, стратегічного та інноваційного впливу на урбанізовані простори. Ця система передбачає активну участь громади, використання цифрових технологій, інтеграцію foresight-методологій та здатність адаптуватися до глобальних і локальних викликів, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність міських територій.

Розглядаючи категорію публічного управління містом, варто звернутися до праць українських і зарубіжних авторів. Зокрема, Ващенко Т., досліджуючи особливості трансформації публічного управління в умовах децентралізації, підкреслює зростаючу роль місцевих інституцій у формуванні політик розвитку міського простору (Ващенко Т.І. Теорія та практика публічного управління. – 2020) акцентує на важливості поєднання традиційного управління з інноваційним цифровим підходом, що формує нову якість управлінських рішень у міському середовищі.

Зарубіжна наукова думка пропонує низку концепцій, що є ключовими для розуміння сучасного управління розвитком міст. Так, Rhodes R. (1997) вказує на перехід від government до governance — від централізованого контролю до мережевої взаємодії Pierre J. та Peters B.G. (2000) стверджують, що ефективне міське управління в умовах глобалізації повинно бути орієнтоване не лише на ресурсне забезпечення, а на формування довіри та спільного бачення з громадськістю. У праці Nam T. & Pardo T.A. (2011)

підкреслюється значення «smart city governance» як інноваційної системи управління з використанням цифрових рішень для забезпечення прозорості, ефективності та залучення громадян.

Крім того, згідно з концепцією resilience governance, викладеною у працях Meerow S. et al. (2016), міське управління має бути гнучким, антикризовим і спрямованим на підвищення стійкості до соціальних, економічних і екологічних потрясінь. Такий підхід є особливо актуальним для України в умовах війни.

У контексті української реальності також слід враховувати настанови

нормативно-правових актів, зокрема Законів України «Про місцеве самоврядування», «Про стратегічне планування розвитку територій», Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року, які окреслюють рамки, інструменти та пріоритети публічного управління в урбаністичних контекстах.

Таким чином, синтез міжнародного та національного досвіду свідчить про те, що сучасне публічне управління розвитком міста — це поліцентрична, адаптивна система, що функціонує у взаємодії влади, громади та технологій, забезпечуючи трансформацію міських просторів відповідно до викликів XXI століття.

1.2 Стійкість як основа публічного управління містом

У контексті дисертаційного дослідження особливого значення набуває поняття «стійкість міста» (urban resilience). Сучасні виклики — воєнні загрози, системні атаки на енергетичну інфраструктуру, енергетична криза, необхідність цифровізації та повоєнної відбудови — вимагають переосмислення традиційних підходів до публічного управління містом на засадах стійкості, адаптивності та «build back better».

Місто — це складна багаторівнева динамічна система, що має внутрішню самоорганізацію. Місто є одним із найважливіших елементів національної економіки. Економічній системі міста притаманне органічне поєднання соціальної, економічної, екологічної, інформаційної та інших складових, наявність великої кількості різнорідних елементів і складних взаємозв'язків між ними, а також інтенсивна циркуляція матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Як слушно наголошує В. М. Бабаєв, у системі управління великим містом закладена фундаментальна соціальна суперечність, що проявляється у протиставленні процесів управління поточним функціонуванням («сьогоденням») та управління стратегічним розвитком («майбутнім»). У контексті постійної ресурсної обмеженості, особливо в умовах глибоких трансформацій політичної, економічної та соціальної сфер, управління розвитком потребує значних інвестицій уже

сьогодні, тоді як очікуваний результат може бути відтермінований у часі. Місто є відкритою, динамічною, цілеспрямованою та такою, що розвивається, системою. Воно функціонує в умовах безперервних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, має активну поведінку, спрямовану на досягнення цілей підвищення якості життя мешканців, досягнення політичної та економічної стабільності, високого рівня соціального розвитку.

Системо утворюючими факторами міста є:

- загальна стратегічна мета розвитку міста;
- підпорядкування цілей кожного компонента загальній меті розвитку та усвідомлення цієї мети жителями;
- наявність організації та координації між елементами, компонентами та підсистемами.

Управління містом як складною соціально-економічною системою слід розглядати як процес цілеспрямованого упорядкування її структурних та функціональних елементів з метою мінімізації невизначеностей у поточному функціонуванні та стратегічному розвитку. Такі невизначеності зумовлюються як зовнішніми деструктивними впливами (політичними, економічними, екологічними), так і внутрішніми чинниками (інституційними дисфункціями, управлінською інерцією). У цьому контексті особливого значення набувають закон необхідної різноманітності (який фіксує неможливість побудови простої управлінської системи для складного об'єкта) та принципи зворотного зв'язку, що забезпечують адаптивність і корекцію управлінських рішень відповідно до змін середовища [114].

Як було вказано вище, у науковій літературі сформувалися кілька основних підходів до розгляду та вивчення міста.

Інженерний підхід розглядає місто як складний виробничо-технічний комплекс, де основним чинником розвитку виступає зміна поколінь інженерних систем. Цей процес знаходить відображення у генеральних планах, топографічних схемах та земельних кадастрах, що фіксують еволюцію матеріально-технічної інфраструктури міського середовища.

Економіко-географічний підхід трактує місто як ідеальний об'єкт просторової організації, який описується через графіки, таблиці параметрів та інші інструменти кількісного аналізу. Вони слугують науковим підґрунтям для проєктів просторового та економічного планування, забезпечуючи системність та обґрунтованість управлінських рішень.

Архітектурний підхід акцентує увагу на формотворчому вимірі міста, де ключовими цінностями є оригінальність, новизна та концептуальність. Історія міста постає як послідовна зміна принципів організації міського простору, що відображає еволюцію архітектурних ідей та стилів.

Соціально-організаційний підхід інтерпретує місто як середовище для формування та існування «природних» міських організмів, у якому соціальні структури та інститути виступають визначальними факторами розвитку. Такий підхід підкреслює значення соціальної взаємодії та організаційних механізмів у забезпеченні життєздатності міського середовища.

Місто як соціально-економічна цілісність постає у вигляді ринкового поселення, що сформувалося внаслідок суспільного та територіального поділу праці. Його характерними ознаками є концентрація населення, матеріальних ресурсів, об'єктів забудови, архітектурних споруд, технічної інфраструктури, а також специфічне соціальне, виробниче, природне, архітектурне та політичне середовище.

Розвиток містобудівної теорії упродовж XX століття визначався боротьбою двох провідних тенденцій: технократичної (урбаністичної), що акцентувала на індустріалізації та технологічному прогресі, та екологічно орієнтованої (антиурбаністичної), яка прагнула гармонізувати просторовий розвиток із природним довкіллям.

На початку XX століття урбаністичні моделі формувалися як відповідь на індустріалізацію та потребу в механізації систем життєзабезпечення. Їхнім ключовим орієнтиром було створення міського середовища як раціонально організованого механізму, де інженерна та транспортна інфраструктура виступали основними детермінантами розвитку.

1. Концепція Ежена Енара (1900-і рр.) — передбачала впорядкування міського простору через геометричну організацію та функціональне зонування, що мало забезпечити ефективність управління потоками населення й ресурсів .

2. «Індустріальне місто» Тоні Гарньє (1904) — модель міста як виробничо-просторового комплексу, де житлові, промислові та соціальні зони інтегруються в єдину систему, підпорядковану логіці індустріального прогресу

3. «Місто хмарочосів» Огюста Перре (1905) — акцент на вертикальній забудові як символі технічної могутності та економічної концентрації .

4. «Місто-машина» Антоніо Сант-Еліа (1914) — футуристична концепція міста як самодостатнього механізму з багаторівневою транспортною системою та енергетичними вузлами.

5. «Променисте місто» Ле Корбюзьє (1922) — проєкт на 3 млн жителів, що поєднував багатопверхові житлові блоки, транспортні артерії та зелені зони, створюючи образ міста як гармонійної, але жорстко регламентованої структури.

6. «Динамічне місто» Миколи Ладовського (1930-і рр.) — концепція психологічного та просторового впливу архітектури на людину, з акцентом на динамічну організацію простору [6].

7. «Багаторівневе місто» Л. Гільбесмейєра (1930-і рр.) — модель багатопверхового розподілу функцій, де транспорт, житло та виробництво розташовуються на різних рівнях.

8. «Місто-структура» І. Фрідмана, «Просторове місто» Кензо Танге, «Кібернетичне місто» Н. Шеффера, «Біотехнічне місто» П. Солері (1950–1960-і рр.) — концепції, що інтегрували кібернетичні та біотехнічні принципи, розглядаючи місто як адаптивну систему, здатну реагувати на виклики технологічної революції та екологічних обмежень.

Урбаністичні моделі XX століття демонструють поступ від індустріально-механістичного бачення міста до системно-структурного підходу, де місто розглядається як складний організм, що поєднує технічні, соціальні та екологічні виміри.

Характерною рисою урбаністичних підходів XX століття було прагнення

вирішувати екологічні проблеми переважно технічними засобами, що нерідко супроводжувалося ігноруванням біологічних потреб людини у безпосередньому контакті з живою природою. Це призвело до формування уявлення про місто як «глобальну машину».

На противагу цьому, антиурбаністичні (екологічні) концепції наголошували на необхідності гармонійного співіснування міста і природи, обмеженні розмірів поселень та активному впровадженні методології екології й соціології у містобудівну практику [11].

1. «Місто-сад» Ебенезера Говарда (1890-і рр.) — концепція компактних поселень, оточених зеленими поясами, що поєднують переваги міського та сільського життя [3].

2. «Місто-супутник» Р. Енвіна і Н. Тейлора (початок XX ст.) — модель децентралізованих поселень, які функціонують як допоміжні центри великого міста, зберігаючи екологічний баланс.

3. «Органічна децентралізація» Еліеля Саарінена (1918) — ідея розосередженого розвитку міських структур, що враховує природні ландшафти та соціальні потреби населення.

4. «Зональне місто» М. О. Мілютіна (1930-і рр.) — концепція функціонального зонування, де житлові, виробничі та рекреаційні території розташовуються з урахуванням екологічних чинників [6].

5. «Лінійне місто» М. Я. Гінзбурга (1930-і рр.) — проєкт, що передбачав розвиток міських структур уздовж транспортних артерій, забезпечуючи рівномірний доступ до природних ресурсів.

6. «Просторове місто» Френка Ллойда Райта (1950-і рр.) — утопічна модель децентралізованого поселення, де кожна сім'я має власний простір, інтегрований у природне середовище.

7. «Екополіс» О. О. Брудного та Д. Н. Кавтардзе (1981) — концепція міста як екологічної системи, що функціонує у взаємодії з природними процесами [9].

8. «Біотичне місто» А. Н. Тетіора (1990-і рр.) — модель, яка акцентує на біологічних потребах людини та інтеграції природних елементів у міське

середовище [10].

9. «Стійкі поселення» (1992) — концепція розвитку міст на засадах екологічної стійкості та мінімізації антропогенного впливу .

10. «Ноосферне місто» В. А. Колясникова (2000) — ідея міста як складової ноосфери, де розвиток урбаністичних структур узгоджується з глобальними екологічними та соціальними процесами [11].

Таблиця 1.3 – Порівняльна таблиця: Agenda 21 та Urban Resilience

Напрямок	Рекомендації Agenda 21 (1992)	Відповідність парадигмі Urban Resilience (2020–2025)	Джерела
Енергетика	Підтримка малих міст, обмеження неконтрольованого зростання мегаполісів [7]	Поліцентричні міські системи, децентралізація, resilience-regions [8]	UN-Habitat, <i>Small Cities and Towns in Development</i>
Матеріали	Охорона зелених зон, лісів, біорізноманіття [9]	Nature-based solutions, «зелена інфраструктура», екосистемні послуги [10]	Beatley, <i>Green Urbanism</i> , DOI: 10.5822/9781610910163
Транспорт	Мінімізація споживання ресурсів, рециклінг, повторне використання [11]	Circular economy, zero-waste cities, адаптивні системи управління відходами [12]	European Environment Agency, <i>Circular Economy and Waste Management</i>
Зелені зони та біорізноманіття	Охорона зелених зон, лісів, біорізноманіття [9]	Nature-based solutions, «зелена інфраструктура», екосистемні послуги [10]	Beatley, <i>Green Urbanism</i> , DOI: 10.5822/9781610910163

Продовження таблиці 1.3

Відходи та ресурси	Мінімізація споживання ресурсів, рециклінг, повторне використання [11]	Circular economy, zero-waste cities, адаптивні системи управління відходами [12]	European Environment Agency, <i>Circular Economy and Waste Management</i>
Житло	Зниження поверховості, стимулювання індивідуального житла з присадибними ділянками [13]	Human-centered housing, community resilience, mixed-use development [14]	Alexander, <i>A Pattern Language</i> , DOI: 10.1093/oso/9780195019193.001.0001
Інструменти управління	Інтеграція екології та соціології у планування [15]	Urban resilience framework: адаптивність, інклюзивність, багаторівневе управління [16]	Meerow & Newell, <i>Urban Resilience for Sustainable Cities</i> , DOI: 10.1016/j.landurbplan.2016.06.002

Джерело: розроблено автором

«Agenda 21» заклала фундаментальні принципи сталого розвитку, які сьогодні трансформуються у практики urban resilience. Це дозволяє містам не лише зменшувати екологічний тиск, але й підвищувати здатність до адаптації та відновлення в умовах кризових викликів.

Стійкість міста (urban resilience) визначається як здатність урбаністичної системи адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх шоків, витримувати їх вплив та забезпечувати швидке відновлення функціональності після кризових ситуацій.

До таких ситуацій належать природні катастрофи, техногенні аварії, економічні кризи, а також військові загрози. Концепція стійкості міста базується на системному підході, який інтегрує кілька взаємопов'язаних вимірів, кожен з яких відіграє критичну роль у забезпеченні довгострокової життєздатності території.

Фізична та інфраструктурна стійкість формує матеріальну основу міської системи. Вона передбачає наявність альтернативних транспортних маршрутів, здатних функціонувати в умовах надзвичайних ситуацій, а також проектування житлової забудови з урахуванням вимог сейсмостійкості, вітростійкості та автономного енергозабезпечення. Критична інфраструктура — електромережі, системи водопостачання, каналізації, зв'язку та інтернет — має бути забезпечена резервуванням і децентралізованими рішеннями. Важливим елементом є раціональне просторове розміщення об'єктів, що включає зони евакуації та захисні споруди.

Економічна стійкість ґрунтується на диверсифікації галузевої структури місцевої економіки, що знижує залежність від окремих секторів і підвищує здатність до швидкого відновлення економічної активності. Підтримка малого та середнього підприємництва, а також формування бюджетних резервів створюють фінансову подушку безпеки, необхідну для реагування на кризові явища.

Екологічна складова стійкості орієнтована на раціональне використання природних ресурсів і збереження екосистемних послуг. Розширення зелених зон, впровадження водопроникних покриттів і ефективних систем управління відходами сприяють зниженню вразливості міста до кліматичних ризиків, у тому числі теплових островів і паводків [9, 25,26,27].

Соціальна стійкість визначається рівнем громадської згуртованості, довіри між мешканцями та органами влади, а також рівним доступом до базових послуг — охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Особлива увага приділяється врахуванню ключових напрямів, зокрема: підзвітне місцеве самоврядування; інклюзивна громадянська участь; стійкі муніципальні фінанси; безпечне управління даними; ефективна готовність до надзвичайних ситуацій; доказове планування.

Corporate Research Forum (CRF 2024) зберігає акцент на семи якостях резильєнтних систем і додатково інтегрує наскрізні пріоритети — декарбонізацію, соціальну справедливість і кліматичну адаптацію. Інструмент активно використовується для розробки стратегій стійкості, майстер-планування та

підготовки інвестиційних пропозицій (зокрема до кліматичних фондів). Іншим ключовим інструментом, що має безпосереднє застосування в Україні, є Disaster Resilience Scorecard for Cities, розроблений Управлінням ООН зі зменшення ризику стихійних лих (UNDRR). Scorecard побудовано навколо Ten Essentials for

Making Cities Resilient і прямо підтримує реалізацію Сендайської рамкової програми (2015–2030). Оцінка здійснюється на двох рівнях: preliminary (47 індикаторів, шкала 0–3) та detailed (117 критеріїв, шкала 0–5).

У 2023–2024 роках Scorecard було апробовано в Україні в межах проєкту Local Resilience Building in Ukraine. Базову оцінку (preliminary level) пройшли Львів, Миколаїв, Острог, Вінниця та Рівненська область. Результати виявили суттєву диференціацію рівнів стійкості:

Миколаїв отримав найвищий серед учасників загальний бал — 73 з 141;

Львів — 67 з 141 (найвищі показники за Essential 8 «Зміцнення інфраструктурної стійкості», найнижчі — за Essential 10 «Прискорення відновлення та Build Back Better»):

Вінниця — 36 з 141 (відносно сильні позиції за інфраструктурною стійкістю, критично низькі — за відновленням і захистом природних буферів).

Аналіз результатів засвідчив, що українські міста продемонстрували відносно високу здатність підтримувати функціонування критичної інфраструктури в умовах воєнних загроз. Водночас системними слабкими місцями виявилися: відсутність комплексних планів відновлення; недостатня оцінка ризиків поза межами воєнного контексту (кліматичних, екологічних, соціально-економічних); обмежена фінансова спроможність для розробки стратегій стійкості; слабке залучення приватного сектору та недостатня увага до довгострокового планування [190,19].

Поряд із зазначеними фреймворками важливе місце займає Resilient Cities Index (Economist Impact, 2023), який оцінює 25 великих міст світу за чотирма блоками: критична інфраструктура, довкілля, соціально-інституційна спроможність та економіка. Результати фіксують значний розрив між містами

розвинених країн і країн, що розвиваються, особливо у соціально-інституційному та економічному вимірах.

У науковій літературі також активно розвиваються національні та регіональні індекси. Зокрема, у дослідженні Suárez та ін. (2024) запропоновано Urban Resilience Index, який включає 42 індикатори, що вимірюють шість характеристик стійкості (diversity, self-sufficiency and autonomy, polycentric governance, social cohesion, learning and innovation, social-ecological justice) у п'яти урбаністичних вимірах. Індекс було апробовано на 81 муніципалітеті Мадридського регіону.

Для українських міст особливе значення мають інструменти, здатні враховувати специфіку воєнних і гібридних загроз, масштаб руйнувань критичної інфраструктури, потребу в швидкому відновленні за принципом «Build Back Better», а також інституційну спроможність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Комбінування перевірених міжнародних фреймворків (CRF'24 і UNDRR Scorecard) з національними та локальними індикаторами створює методологічну основу для розробки адаптивних моделей управління міською стійкістю.

Таким чином, аналіз існуючих індексів свідчить про відсутність універсального інструменту. Найбільш продуктивним підходом для України є адаптація міжнародних методологій до національного контексту з обов'язковим урахуванням безпекової, соціальної, економічної, екологічної та управлінської складових стійкості міста, а також інтеграцією принципів просторового планування як ключового інструменту підвищення адаптивності урбаністичних систем.

Просторове планування відіграє системоутворюючу роль у формуванні стійкості міста, оскільки визначає характер використання території, організацію інфраструктури та можливості адаптації до різного роду загроз. Рациональне планування дозволяє зменшити негативний вплив кризових явищ, підвищити якість життя населення та забезпечити умови для сталого розвитку.

Одним із ключових принципів є поліцентричність і збалансований розвиток території. Рівномірний розвиток різних районів міста знижує надмірне навантаження на центральну частину, а створення кількох функціональних центрів

(ділових, освітніх, рекреаційних) запобігає транспортним колапсам і забезпечує доступність базових послуг на рівні кожного району [34].

Розвиток сталої транспортної системи передбачає диверсифікацію видів пересування, інтеграцію громадського транспорту, велосипедної та пішохідної інфраструктури, а також впровадження інтелектуальних транспортних систем. Наявність резервних транспортних коридорів є критично важливою для забезпечення евакуації та оперативного реагування в умовах надзвичайних ситуацій.

Інтеграція природного середовища в міський простір реалізується через розширення зелених зон, застосування водопроникних покриттів, створення систем водовідведення та озеленення дахів і фасадів. Ці заходи виконують функції природних буферів проти забруднення, перегріву та паводків.

Інфраструктурна стійкість у просторовому вимірі досягається шляхом розміщення критичних об'єктів з урахуванням ризиків, застосування модульних і гнучких будівельних рішень, а також інтеграції укриттів і захисних споруд у житлову та громадську забудову.

Безпековий аспект просторового планування включає формування зон безпеки, чітко визначених евакуаційних маршрутів, захист від природних катаклізмів (підвищення набережних, протизсувні та протипожежні заходи) і збереження об'єктів культурної спадщини як елемента соціальної ідентичності та згуртованості.

Соціальна інклюзивність забезпечується через універсальний дизайн просторів, доступних для всіх груп населення, створення мультифункціональних громадських просторів і розвиток змішаних зон, що поєднують житлові, комерційні та рекреаційні функції.

У підсумку, раціональне просторове планування виступає основою формування стійкого міста. Воно забезпечує збалансований територіальний розвиток, екологічну безпеку, надійність інфраструктури та високий рівень захищеності населення. Комплексне застосування зазначених принципів підвищує

адаптивність міської системи до сучасних викликів і створює умови для комфортного та безпечного життя мешканців.

У контексті дисертаційного дослідження це дає можливість:

— розглядати стійкість міста як системну категорію публічного управління, що інтегрує інфраструктурний, управлінський, соціально-економічний та екологічний компоненти;

— обґрунтувати необхідність переходу від централізованих до децентралізованих моделей управління енергетичною інфраструктурою як ключового чинника живучості міст в умовах воєнних загроз;

— визначити роль цифровізації (Smart City) та залучення громад як інструментів управлінської та соціально-економічної стійкості;

— сформулювати засади антикризового управління містом на принципах «build back better», що поєднує відновлення з модернізацією на засадах енергоефективності, децентралізації та європейських стандартів.

Отримані положення створюють теоретичний фундамент для розробки механізмів публічного управління містом, спрямованих на підвищення стійкості енергетичної інфраструктури, адаптацію до воєнних та кліматичних шоків та забезпечення сталого розвитку українських міст у повоєнний період.

1.3 Зарубіжний досвід публічного управління містом

Європейський Союз не має єдиного універсального нормативно-правового акту, який би жорстко регламентував правила управління містами на наднаціональному рівні. Натомість система європейського міського врядування ґрунтується на інструментах «м'якого права» (soft law) — стратегіях, хартіях, деклараціях та пактах — у поєднанні з механізмами фінансового стимулювання через структурні та інвестиційні фонди ЄС. Такий підхід дозволяє містам зберігати інституційну та управлінську автономію, водночас забезпечуючи їх поступову інтеграцію до спільного європейського політичного простору та орієнтацію на узгоджені стратегічні пріоритети сталого розвитку, обміну знаннями та спрощення

доступу до фінансових ресурсів; Нову Лейпцизьку хартію (2020), яка окреслює сучасне бачення інтегрованого міського розвитку, орієнтованого на спільне благо; а також Європейський зелений курс (European Green Deal) (2019), у якому пріоритетна увага приділяється досягненню кліматичної нейтральності, екологізації міського транспорту, підвищенню енергоефективності будівель та промислових і соціальних об'єктів.

Проаналізуємо детальніше зазначені документи. Першим і базово-фундаментальним документом виступає Європейська хартія місцевого самоврядування (European Charter of Local Self-Government), що є міжнародним нормативно-правовим актом, положення якого було покладено в основу децентралізаційних перетворень не лише в державах — членах Європейського Союзу, а й у значно ширшому європейському просторі. Хартія була відкрита для підписання 15 жовтня 1985 року та набрала чинності 1 вересня 1988 року. Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування 15 липня 1997 року відповідно до Закону України № 452/97-ВР. Для нашої держави цей фундаментальний міжнародний документ набрав чинності з 1 січня 1998 року. Офіційний текст Хартії українською мовою розміщено на офіційному веб порталі Верховної Ради України.

Важливо підкреслити, що Європейська хартія місцевого самоврядування не містить окремих норм, адресованих виключно містам, оскільки її положення рівною мірою поширюються на всі типи територіальних громад. Водночас ключові статті Хартії визначають фундаментальні інституційні та фінансові основи управління містами. Зокрема, стаття 3 (поняття місцевого самоврядування) гарантує право та реальну здатність органів місцевого самоврядування регулювати і управляти суттєвою часткою суспільних справ під власну відповідальність та в інтересах місцевого населення. Стаття 6 (відповідність структур і ресурсів) надає містам право самостійно визначати свої внутрішні адміністративні структури з урахуванням місцевих потреб та з метою забезпечення ефективного управління. Стаття 9 (фінансові ресурси органів місцевого самоврядування) закріплює право міст на власні фінансові ресурси, зокрема місцеві податки та збори, якими вони

можуть вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень. Офіційний текст Хартії англійською мовою доступний на сайті Ради Європи:

Передумовою прийняття цього документа стала об'єктивна потреба післявоєнної Європи у формуванні єдиного стандарту функціонування системи публічного управління в умовах демократичних трансформацій. Основною метою Хартії є гарантування органам місцевого самоврядування адміністративної, політичної та фінансової незалежності. У змісті документа можна виокремити два основні напрями правового регулювання: перший охоплює конституційні та законодавчі засади місцевого самоврядування, захист територіальних меж, умови здійснення повноважень та фінансові ресурси органів місцевого самоврядування; другий — механізми підписання, ратифікації та виконання зобов'язань державами-учасниками. Документ був спрямований на усунення дисбалансу у взаємодії між центральними, регіональними та місцевими органами влади, а також на вирішення проблеми недофінансування делегованих повноважень. Станом на сьогодні Хартію ратифікували 46 європейських держав, включаючи Україну, що свідчить про її статус як загальноєвропейського стандарту місцевої демократії.

Наступним важливим документом у системі європейського міського врядування є Амстердамський пакт (Pact of Amsterdam), ухвалений 30 травня 2016 року на неформальній зустрічі міністрів Європейського Союзу, відповідальних за міські питання. Цей документ заклав інституційні та процедурні основи нової політики щодо європейських міст — Urban Agenda for the EU. Амстердамський пакт визначає роль міст у формуванні законодавчих інструментів ЄС у сфері міського розвитку, механізми обміну знаннями щодо проблем місцевого розвитку та спрощення доступу органів місцевого самоврядування до фінансування. Він декларує принципи підвищення ефективності міського управління за трьома стратегічними напрямками: Better Regulation (краще регулювання), Better Funding (краще фінансування) та Better Knowledge (кращий обмін знаннями). Останній напрям включає бенчмаркінг кращих практик, обмін експертним досвідом, створення баз даних та аналітичних мереж для стратегічного планування розвитку міст.

У документі сформульовано такі ключові цілі політики управління містом: забезпечення участі представників міст у розробці нормативно-правових актів, що дозволяє уникати суперечностей між загальноєвропейськими нормами та місцевими реаліями і зменшувати адміністративні бар'єри; спрощення доступу органів місцевого самоврядування до структурних та інвестиційних фондів Європейського Союзу; підвищення ефективності інформаційних платформ для поширення кращих управлінських практик та підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Науковим підґрунтям Амстердамського пакту стала модель багаторівневого врядування (multi-level governance), яка дозволила зменшити управлінську фрагментарність у сфері міської політики. Документ не передбачає створення нових нормативно-правових актів ЄС, а спрямований на оптимізацію існуючої архітектури політики за трьома зазначеними стратегічними напрямками. Ним було визначено 12 пріоритетних тематичних напрямів розвитку сучасних міст.

Серед пріоритетних напрямів, визначених Амстердамським пактом, особливе значення мають: покращення якості атмосферного повітря та створення систем екологічного моніторингу; боротьба з бідністю та розвиток депресивних міських районів; забезпечення доступного і якісного житла; інтеграція мігрантів і біженців; упровадження технологій «розумного міста» (smart city) та відкритих даних; перехід до циркулярної (безвідходної) економіки; адаптація міської інфраструктури до кліматичних викликів; розвиток відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності; модернізація громадського транспорту та сприяння екологічним способам пересування; оптимізація міського простору; стимулювання локальних ринків праці; забезпечення прозорості публічних закупівель. Детальніше зазначені пріоритети висвітлено на офіційній платформі Urban Agenda for the EU.

Важливим стратегічним документом наступного покоління є Нова Лейпцизька хартія («The New Leipzig Charter – The transformative power of cities for the common good»), ухвалена 30 листопада 2020 року на неформальній зустрічі міністрів ЄС, відповідальних за міські питання, під головуванням Німеччини.

Документ суттєво оновлює та розвиває положення оригінальної Лейпцизької хартії 2007 року, акцентуючи увагу на трансформаційній силі міст як ключових акторів забезпечення спільного блага (common good). Хартія концептуалізує три взаємопов'язані виміри сучасного європейського міста: *справедливе місто* (just city), *зелене місто* (green city) та *продуктивне місто* (productive city). Вона формулює п'ять ключових принципів доброго міського врядування: орієнтація політики на спільне благо; інтегрований підхід; участь громадян і співтворення (co-creation); багаторівневе врядування; місцево-орієнтований (place-based) підхід. Документ підкреслює необхідність реалізації політики на трьох просторових рівнях — рівні кварталу (neighbourhood), міста в цілому та функціональної міської території (місто-регіон). Нова Лейпцизька хартія тісно пов'язана з Європейським зеленим курсом і виступає політико-стратегічною основою для подальшого розвитку Urban Agenda for the EU. Варто зазначити, що у червні 2024 року Україна офіційно приєдналася до Нової Лейпцизької хартії.

Окреме і визначальне місце в системі сучасних європейських стратегічних документів займає Європейський зелений курс (European Green Deal), представлений Європейською комісією 11 грудня 2019 року у формі Комюніке COM(2019) 640 final. Це комплексна стратегія перетворення Європейського Союзу на перший у світі кліматично нейтральний континент до 2050 року. Стратегія передбачає досягнення нульових чистих викидів парникових газів до 2050 року, відокремлення економічного зростання від використання природних ресурсів та забезпечення справедливого і інклюзивного переходу («нікого не залишити осторонь» — Just Transition). Проміжною ціллю до 2030 року визначено скорочення чистих викидів парникових газів щонайменше на 55 % порівняно з рівнем 1990 року. Для сфери управління містом Європейський зелений курс має особливе практичне значення в контексті підвищення енергоефективності житлового та громадського фонду («хвиля реновації»), розвитку екологічно чистого міського транспорту, формування кліматично стійких «зелених» міст, впровадження принципів циркулярної економіки та адаптації міської інфраструктури до наслідків зміни клімату. Саме вимоги Європейського зеленого курсу стали одним із

ключових орієнтирів при оновленні Urban Agenda for the EU через Люблянську угоду 2021 року.

Слід особливо підкреслити, що Urban Agenda for the EU є динамічною та адаптивною багаторівневою структурою. У листопаді 2021 року ухваленням Люблянської угоди (Ljubljana Agreement) було започатковано новий етап розвитку цієї ініціативи. Документ адаптував принципи Амстердамського пакту до вимог Європейського зеленого курсу та Нової Лейпцизької хартії (2020), зберігаючи при цьому три стовпи Better Regulation, Better Funding та Better Knowledge. Партнерства в рамках Urban Agenda об'єднують міста різного розміру, держави-члени, інституції Європейського Союзу та експертні мережі для спільного вироблення рішень щодо конкретних міських проблем. Хоча Україна наразі не є державою-членом ЄС, Амстердамський пакт та подальші документи відкривають для українських міст-партнерів можливість участі через програми URBACT, ESPON, а також через співпрацю з мережею EUROCITIES. Це створює умови для залучення до міжнародних проєктів, отримання доступу до аналітичних даних, методологій та кращих європейських практик, а також для поступової підготовки до інтеграції у європейську політику сталого розвитку міст.

Формування європейської нормативної рамки міського управління являє собою еволюційний процес трансформації від декларативного закріплення прав мешканців міст до комплексної системи принципів, що інтегрує етичне врядування, сталий розвиток, соціальну солідарність, цифрову трансформацію та резилієнтність міських систем. Документи Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи належать до категорії soft law і, не створюючи прямих юридичних зобов'язань, виконують роль ідеологічного, методологічного та інституційного орієнтира. Дотримання їхніх положень фактично становить передумову доступу муніципалітетів до європейських фінансових інструментів, програм територіального співробітництва та стандартів доброго врядування [1–3].

Еволюція зазначених документів відображає зміну парадигми міського управління: від захисту базових прав людини в урбанізованому просторі (1992 р.) через інтеграцію принципів сталості та етичної влади (2008 р.) до формування

відповідей на множинні кризи — воєнні, пандемічні, кліматичні та технологічні (2023 р.). У цьому підрозділі проаналізовано ключові етапи еволюції, суміжні конвенції Ради Європи, комплементарну ініціативу Європейського Союзу New European Bauhaus, а також їх співвідношення з українським законодавством і науковими напрацюваннями вітчизняних учених.

Європейська хартія міст I (1992)

Прийнята Постійною конференцією місцевих і регіональних органів влади Європи (попередником Конгресу) у березні 1992 р., Європейська хартія міст I стала першим міжнародним актом, що концептуалізував місто як соціальний простір, у центрі якого перебуває людина, а не інфраструктура чи економічні функції [1]. Передумовами її розробки виступили процеси масової автомобілізації, деградації історичних центрів, екологічні наслідки індустріалізації та відчуження громадян від процесів міського планування.

Центральним елементом документа є «Європейська декларація прав містян», яка закріплює право на безпеку, здорове довкілля, пріоритетну мобільність громадського транспорту та пішоходів, доступне житло, збереження архітектурної спадщини та участь у прийнятті рішень. Хартія заклала аксіологічну основу подальших стандартів, визначивши якість життя містян як пріоритет публічного управління.

Європейська хартія міст II — Маніфест нової урбаністики (2008)

Резолюцією 269 (2008) та Рекомендацією 251 (2008) Конгресу було актуалізовано першу Хартію у відповідь на процеси глобалізації, початок відчутних кліматичних змін, зростання міграційних потоків і внутрішньо-міської соціальної нерівності. Документ запропонував нову модель міського життя, структуровану навколо трьох взаємопов'язаних стовпів:

1. Етичне управління — прозорість бюджетних процесів, протидія корупції, перехід від адміністративного до співуправлінського підходу.
2. Сталий розвиток — компактність міської тканини, боротьба з розповзанням передмість (urban sprawl), енергоефективність і кліматична адаптація.

3. Солідарність — інтеграція мігрантів, запобігання сегрегації та підтримка вразливих груп населення.

Маніфест засвідчив перехід від захисної логіки прав містян до проактивної моделі формування «міста, придатного для життя» (liveable city).

Європейська хартія міст III (2023): «Urban living in the era of transformations»

Прийнята Конгресом 24 жовтня 2023 р. (Резолюція 495), третя редакція Хартії безпосередньо реагує на системні шоки останнього десятиліття: пандемію COVID-19, повномасштабну військову агресію Російської Федерації проти України, прискорений розвиток штучного інтелекту, зростання кіберзагроз і поглиблення кліматичної кризи.

Документ розширює попередні принципи новими вимірами: цифровізація та штучний інтелект із обов'язковим захистом цифрових прав і приватності; резилієнтність (resilience) як здатність міських систем швидко відновлюватися після шоків різної природи; кібербезпека критичної інфраструктури; посилення демократичної участі та протидії корупції в умовах множинних криз. Хартія III прямо інтегрує український досвід війни як фактор, що змінює глобальну урбаністичну повістку.

New European Bauhaus як комплементарна ініціатива Європейського Союзу

Важливим доповненням до стандартів Ради Європи виступає ініціатива Європейської Комісії New European Bauhaus (NEB), започаткована у 2020 р. (активна фаза з 2021 р.) президентом Урсулою фон дер Ляєн як «душа» Європейського зеленого курсу. NEB переводить принципи сталого, етичного та інклюзивного міського управління в практичну площину трансформації кварталів, публічних просторів і житлового середовища.

Ініціатива ґрунтується на трьох взаємопов'язаних цінностях: краси (beautiful) — висока якість дизайну, естетика та культурна ідентичність місця; сталості (sustainable) — циркулярна економіка, кліматична нейтральність і гармонія з природою; спільності (together / inclusive) — соціальна інклюзія, участь громадян і доступність для всіх. Станом на 2026 р. NEB перейшов від фази візії до імплементації (Комунікація Європейської Комісії від грудня 2025 р. та

Рекомендація Ради ЄС від травня 2026 р.). Особливу релевантність для України має пряма підтримка зеленої відбудови.

Інституційна та просторова нормативна база Ради Європи

Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі в справах місцевого самоврядування (CETS No. 207, 2009) перевів участь громадян із політичного гасла у юридично гарантоване право [4]. Він зобов'язує держави створити ефективні механізми (референдуми, петиції, консультації, партисипаторні бюджети) та усунути бар'єри для вразливих груп.

Європейська ландшафтна конвенція (ETS No. 176, 2000) радикально розширила поняття ландшафту, включивши до нього не лише видатні природні об'єкти, а й повсякденні міські, промислові та периурбанізовані території [5]. Конвенція вимагає інтеграції ландшафтного підходу в усі містобудівні рішення.

Рамкова конвенція про значення культурної спадщини для суспільства (Конвенція Фаро, CETS No. 199, 2005) змістила акцент з охорони «каміння» на людей і спільноти [6]. Впроваджене поняття «спільнота спадщини» легітимізує право місцевих мешканців визначати, що становить цінність і підлягає збереженню.

Переглянута Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті (2003) встановлює стандарти інституційної участі молоді як інструмент протидії демографічному старінню та соціальному відчуженню.

Україна ратифікувала базові документи Ради Європи, що створює правову основу для їх імплементації: Європейську хартію місцевого самоврядування — Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР [9]; Додатковий протокол CETS No. 207 — Законом України від 02.09.2014 № 1664-VII (із заявою) [10]; Європейську ландшафтну конвенцію — Законом України від 07.09.2005 № 2831-IV [11].

Ключові національні акти демонструють різний ступінь відповідності європейським стандартам. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) та ст. 21 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» [13] забезпечують механізми участі (громадські слухання, петиції). Закон України «Про охорону культурної спадщини» (2000) зберігає переважно державний експертний

підхід. Принципи New European Bauhaus інтегруються в політику зеленої відбудови через систему DREAM та стратегічні документи, проте комплексного законодавчого закріплення ще немає.

Українська наукова спільнота активно досліджує європейські стандарти міського управління та їх імплементацію. Зокрема, аналізуються роль Європейської хартії місцевого самоврядування як стандарту локальної демократії в українських реаліях, питання збалансованого розвитку міст у довоєнний і післявоєнний періоди, принципи універсального дизайну та можливості застосування підходів New European Bauhaus у відбудові житлового середовища й публічних просторів. Наукові праці підкреслюють необхідність посилення участі громад, інтеграції ландшафтного підходу та формування резилієнтних моделей управління містами в умовах війни та повоєнної реконструкції [13,14,16,20].

Створення ефективного публічного управління містом в Україні вимагає комплексного підходу, що враховує сучасні виклики, специфіку країни, а також кращі світові практики. В умовах швидких змін, викликаних урбанізацією, глобалізацією та технологічними інноваціями, необхідно адаптувати управлінські процеси до нових реалій, щоб забезпечити стійкий розвиток міст. У цьому контексті пропонується розглянути практичні рекомендації щодо покращення публічного управління, які можуть бути реалізовані в українських містах.

Однією з ключових рекомендацій є впровадження системи стратегічного планування, яка повинна включати комплексний аналіз потреб громади, ресурсів та можливостей. Це передбачає розробку довгострокових стратегій розвитку, що враховують як економічні, так і соціальні, екологічні аспекти. Залучення представників громади, бізнесу та експертів до процесу планування сприятиме формуванню більш зважених і обґрунтованих рішень. Важливо, щоб стратегії були гнучкими і адаптивними, здатними реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Для покращення управлінських процесів в Україні необхідно забезпечити інтеграцію інформаційних технологій у систему публічного управління. Використання електронного урядування може підвищити прозорість та доступність інформації для населення, спростити взаємодію між органами влади та

громадянами, а також забезпечити ефективний моніторинг реалізації програм і проєктів. Розробка платформ для відкритих даних і онлайн-сервісів дозволи знизити корупційні ризики і покращити якість послуг. Аналіз еволюції документів Ради Європи, ініціативи New European Bauhaus та їх співвідношення з українським законодавством і науковими дослідженнями свідчить про наявність міцної інституційної основи та водночас про потребу поглиблення аксіологічних і просторових стандартів. Особливої ваги в умовах повоєнної відбудови набувають принципи резильєнтності (Хартія міст III) та інтегрованого підходу «краси – сталості – спільності» (New European Bauhaus). Комплексне застосування європейських стандартів дозволяє обґрунтовувати моделі адаптивного управління містами, посилювати участь громад та забезпечувати європейську якість відбудови українських територій.

Висновки до розділу 1

У розділі здійснено комплексний теоретико-методологічний та нормативно-правовий аналіз публічного управління містом як складного, багаторівневого та динамічного об'єкта. Розкрито сутність міста як специфічної форми організації людського простору, урбанізованої території та соціотехнічної системи, що функціонує у взаємодії ресурсів, людей, процесів і політик. Обґрунтовано, що публічне управління містом виступає системою норм, процедур, практик і механізмів, за допомогою яких формуються, ухвалюються та реалізуються управлінські рішення, спрямовані на забезпечення якості життя мешканців, оптимізацію використання ресурсного потенціалу, зміцнення інституційної спроможності та широку участь громадськості.

З позицій процесного підходу управління містом трактується як комплексний динамічний процес кількісних і якісних змін у функціональній структурі, інфраструктурі, економіці, демографії та екології міста. Діяльнісний підхід визначає його як цілеспрямовану діяльність державних і місцевих органів влади з реалізації публічного інтересу, у тому числі через інноваційні інструменти та

партисипативні механізми. Показано, що сучасне публічне управління містом розвивається в парадигмі переходу від класичної бюрократичної моделі (М. Вебер, Ф. Тейлор) до концепцій нового публічного управління (NPM), good governance, smart governance та resilience governance. Це відображає зміщення акцентів з централізованого контролю на децентралізовану взаємодію, співуправління, адаптивність і орієнтацію на результат. Проаналізовано внесок вітчизняних та зарубіжних вчених у формування теоретичних засад публічного управління містом в науці публічного управління, що охоплює спектр від стратегічного планування і децентралізації до екологічної стійкості та цифровізації, створюючи основу для комплексного підходу в умовах пострадянської трансформації та сучасних викликів.

Аналіз нормативно-правового забезпечення публічного управління містом дозволив виділити чотири основні періоди його еволюції. Пострадянський період (1991–2000) характеризувався закладенням основ (Закон «Про основи містобудування» 1992 р., Конституція України, Закон «Про місцеве самоврядування» 1997 р.) за умов економічної кризи та обмеженої реалізації генеральних планів. Період стабілізації та зростання (2001–2010) акцентував фінансові та антикризові механізми, а також енергоефективність. Реформи та децентралізація (2011–2020) ознаменувалися прийняттям Закону «Про регулювання містобудівної діяльності» (2011), добровільним об'єднанням територіальних громад (2015) та інтеграцією земель у планувальну документацію (2020). Період адаптації до війни та відновлення (2021–2025) характеризується цифровізацією процесів (Постанова КМУ № 927, система ДІАМ), спрощенням процедур (закони № 2254-IX, № 4321-IX), продовженням термінів дії містобудівної документації та орієнтацією на Цілі сталого розвитку ООН і європейські стандарти. Ключовими досягненнями стали майже повне охоплення міст генеральними планами, посилення ролі громад і цифрова трансформація. Водночас війна з 2022 року актуалізувала потребу в подальшій адаптації законодавства, подоланні корупційних ризиків у забудові та забезпеченні фінансування малих міст.

Особливу увагу в розділі приділено системі принципів сучасного публічного

управління містом, серед яких адаптивність виконує системоутворюючу функцію. Система адаптивного управління визначається як система управління складними соціально-екологічними та соціально-технічними системами, здатна гнучко реагувати на зміни, невизначеність і кризи шляхом постійного навчання, експериментування та інституційної перебудови. Ключовими принципами адаптивного управління є: поліцентричність і багаторівневність; гнучкість, експериментування та інкрементальність («policy as experiment»); соціальне навчання (single-, double- та relational-loop); широка участь, співпраця та мережеві структури; інтеграція різних типів знань (наукового, місцевого, традиційного); підготовленість до змін і трансформаційна спроможність; механізми вирішення конфліктів; забезпечення інформації, моніторингу та підтримуючої інфраструктури. Ці принципи формують операційну основу спроможності системи публічного управління містом швидко реагувати на кризи, коригувати політики та впроваджувати тимчасові, але ефективні рішення. Адаптивність потребує підтримки принципів інклюзивності, відкритості та прозорості, інноваційності й цифровізації, а також орієнтації на сталий розвиток. Інклюзивність підвищує якість навчання системи через різноманіття перспектив; прозорість забезпечує довіру та колективне навчання; цифрові технології виступають ключовим чинником адаптивного врядування (швидкий збір даних, моделювання сценаріїв, масштабування експериментів); сталий розвиток задає нормативний горизонт і міжпоколінну справедливість. Реалізація зазначених принципів вимагає інституційних змін в системі управління містом— розвитку поліцентричних структур, культури експериментування, механізмів спільного виробництва знань і постійного моніторингу.

Порівняльний аналіз моделей публічного управління містом (бюрократична, NPM, governance by network, smart governance, resilience governance) засвідчив, що в сучасних умовах найбільш релевантними є гібридні підходи, які поєднують ознаки кількох моделей залежно від викликів, потенціалу громади, рівня діджиталізації та стратегічних пріоритетів. Комплексні стратегічні підходи XXI століття інтегрують просторове планування (master planning), стратегічне

планування розвитку громад, цифрове адміністрування (big data, штучний інтелект), урбаністичне проектування, foresight-методології та управління ризиками. Їхня імплементація створює передумови для управлінської стійкості та здатності до безперервного розвитку навіть у нестабільному середовищі. Важливою умовою є поєднання локального бачення з глобальними нормативними рамками — Цілями сталого розвитку ООН, New Urban Agenda, Європейським зеленим курсом, Resilient Cities Framework та принципами Smart Urbanism.

Обґрунтовано, що стійкість міста (urban resilience) виступає фундаментальною основою сучасного публічного управління містом, особливо в умовах воєнних загроз, системних атак на критичну інфраструктуру, енергетичної кризи та необхідності повоєнної відбудови на засадах «build back better». Структура стійкості міста включає чотири взаємопов'язані компоненти: інфраструктурну (децентралізація енергосистем, мікромережі, захист критичних об'єктів, резервування потужностей); управлінську (стратегічне планування за циклом «підготовка — реагування — відновлення — адаптація», цифровізація Smart City, міжсекторна координація); соціально-економічну (громадська участь, рівний доступ до базових послуг, фінансова спроможність муніципалітетів залучати інвестиції та гранти); екологічну (кліматична адаптація, nature-based solutions, зелена інфраструктура). Ключовими якостями стійкості є надлишковість (redundancy), гнучкість (flexibility) та інтегрованість систем.

Місто розглядається як відкрита, динамічна, цілеспрямована система, якій притаманна фундаментальна соціальна суперечність між управлінням поточним функціонуванням («сьогоденням») та стратегічним розвитком («майбутнім»). В умовах ресурсної обмеженості та глибоких трансформацій ця асиметрія між негайними витратами та віддаленими ефектами формує складний управлінський парадокс. Підходи до вивчення міста (інженерний, економіко-географічний, архітектурний, соціально-організаційний) доповнюють один одного і підкреслюють необхідність міждисциплінарного аналізу. Історичний огляд урбаністичних (технократичних) і антиурбаністичних (екологічних) концепцій — від «індустріального міста» Тоні Гарньє та «променистого міста» Ле Корбюзьє до

«міста-саду» Ебенезера Говарда, «екополісу» та «ноосферного міста» — демонструє еволюцію від механістичного бачення до системно-структурного та екологічно орієнтованого підходу. Порівняння принципів Agenda 21 (1992) з парадигмою Urban Resilience (2020–2025) засвідчує трансформацію ідей сталого розвитку у практики адаптації, відновлення та підвищення живучості міських систем.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що система європейського міського врядування ґрунтується переважно на інструментах «м'якого права» (soft law) у поєднанні з фінансовим стимулюванням через структурні та інвестиційні фонди ЄС. Базовими документами є: Європейська хартія місцевого самоврядування (1985, ратифікована Україною 1997 р.), яка гарантує автономію органів місцевого самоврядування, право на власні фінансові ресурси та самостійне визначення внутрішніх адміністративних структур; Амстердамський пакт (Pact of Amsterdam, 2016), що започаткував Urban Agenda for the EU за трьома стовпами Better Regulation, Better Funding і Better Knowledge та визначив 12 пріоритетних тематичних напрямів (якість повітря, житло, smart city, циркулярна економіка, кліматична адаптація, енергоефективність тощо); Нова Лейпцизька хартія (2020), яка концептуалізує справедливе, зелене та продуктивне місто і формулює п'ять принципів доброго міського врядування (орієнтація на спільне благо, інтегрований підхід, участь і співтворення, багаторівневе врядування, place-based підхід); Європейський зелений курс (2019) з цілями кліматичної нейтральності до 2050 року та «хвилею реновації».

Еволюція Європейських хартій міст (I — 1992, II — 2008, III — 2023) відображає зміну парадигми від захисту базових прав містян до інтеграції етичного врядування, сталості, солідарності, цифровізації, штучного інтелекту, кібербезпеки та резилієнтності в умовах множинних криз, включно з війною в Україні. Ініціатива New European Bauhaus (з 2020–2021 рр.) переводить принципи сталого, етичного та інклюзивного управління в практичну площину трансформації кварталів і публічних просторів через цінності «краси — сталості — спільності». Додатковий протокол до Хартії місцевого самоврядування про право участі (2009), Європейська

ландшафтна конвенція (2000), Конвенція Фаро (2005) та Переглянута хартія про участь молоді створюють додаткову інституційну та просторову нормативну базу. Україна ратифікувала ключові документи Ради Європи, що формує правову основу для їх імплементації, однак ступінь відповідності національного законодавства (зокрема щодо охорони культурної спадщини та комплексного закріплення принципів New European Bauhaus) потребує подальшого посилення.

Практичні рекомендації, сформульовані на основі аналізу, включають: впровадження гнучких і адаптивних систем стратегічного планування з обов'язковим залученням громади, бізнесу та експертів; інтеграцію інформаційних технологій і електронного урядування для підвищення прозорості, зниження корупційних ризиків і покращення якості послуг; активне використання інноваційних технологій (розумні мережі, енергоефективні та зелені рішення); застосування методів комп'ютерного моделювання та сценарного планування; проведення порівняльних кейс-стаді з адаптацією кращих європейських практик до українських реалій. Особливого значення в повоєнний період набуває містобудівний моніторинг як інструмент оцінки стану територій, SWOT-аналізу та обґрунтування змін до містобудівної документації, а також розроблення комплексних планів просторового розвитку територій громад.

Загалом, синтез теоретичних підходів, еволюції національного законодавства та європейського досвіду свідчить, що сучасне публічне управління містом — це поліцентрична, адаптивна, мережева система, що функціонує у взаємодії влади, громади, бізнесу та технологій. Вона забезпечує трансформацію міських просторів відповідно до викликів XXI століття — кліматичних, соціально-економічних, технологічних, демографічних і кризових (воєнних та повоєнних). Для України в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення особливої актуальності набувають принципи *resilience governance*, «*build back better*», інтеграція європейських стандартів (Urban Agenda for the EU, New Leipzig Charter, European Green Deal, New European Bauhaus) та формування управлінської спроможності до навчання, експериментування й трансформації.

Отримані в розділі положення створюють необхідний теоретико-

методологічний і нормативно-правовий фундамент для подальшого дослідження механізмів, інструментів та моделей адаптивного публічного управління містом, спрямованих на підвищення стійкості критичної інфраструктури, забезпечення сталого розвитку українських міст і їхню інтеграцію в європейський політичний і управлінський простір. Результати аналізу відкривають перспективи для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення інституційної архітектури, цифрових інструментів, партисипативних процедур і стратегічного планування на рівні міст в умовах невизначеності та відновлення країни.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ: ВИКЛИКИ ТА ОРІЄНТИРИ

2.1 Інтеграція стандартів ESG публічне управління містом

Сучасний етап розвитку світогосподарських зв'язків, поглиблення глобалізаційних процесів та загострення системних екологічних і демографічних викликів зумовлюють радикальну трансформацію парадигми публічного управління на субнаціональному та муніципальному рівнях. Традиційні підходи до міського менеджменту, що базувалися переважно на максимізації фінансово-економічних показників, нарощуванні валового регіонального продукту та лінійному розширенні інфраструктури, виявилися неспроможними забезпечити довгострокову стійкість урбанізованих територій перед обличчям сучасних криз.

У цьому контексті набуває актуальності імплементація стандартів ESG (Environmental, Social, Governance — екологічні, соціальні та управлінські критерії) в архітектуру публічного управління містом. Модель ESG переорієнтовує діяльність органів місцевого самоврядування з фіксації короткострокових результатів на капіталізацію сталого розвитку, управління нефінансовими ризиками та створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін міської екосистеми.

Для України дослідження та практичне впровадження стандартів ESG в управління містами набуває не лише теоретико-пізнавального, а й критично важливого практичного значення. Масштабні руйнування промислової, житлової та критичної інфраструктури внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації актуалізують необхідність формування принципово нових методологічних підходів до відбудови. Мова йде про неможливість і недоцільність механічного копіювання застарілих радянських або ранніх пострадянських урбаністичних моделей. Повоєнне відновлення має відбуватися на базі міжнародно визнаного принципу Build Back Better («Відбудувати краще, ніж було»), де стандарти ESG виступають наскрізним регуляторним, інвестиційним та

операційним каркасом.

Водночас євроінтеграційний вектор України вимагає швидкої гармонізації вітчизняного законодавства та муніципальних практик із вимогами Європейського зеленого курсу (EU Green Deal), де нефінансова звітність та верифікація сталих інвестицій закріплені на імперативному рівні.

Метою розгляду є комплексне теоретико-методологічне обґрунтування інтеграції стандартів ESG в управління містами, ретроспективний аналіз еволюції цього концепту, систематизація його наукового підґрунтя, оцінка сучасних європейських та вітчизняних практик, а також доведення безальтернативності використання ESG-метрик як інструментарію повоєнної відбудови та євроінтеграційної трансформації муніципального сектору України.

Ретроспективний аналіз формування трикомпонентної архітектури ESG дозволяє стверджувати, що цей концепт не є штучно створеною конструкцією, а виступає результатом тривалої еволюції філософської, економічної та управлінської думки XX–XXI століть. Процес інституціоналізації ESG відбувався в межах чотирьох ключових історичних етапів, кожен з яких характеризувався зміною характеру взаємодії між капіталом, державою та суспільством. Можна визначити наступні етапи розвитку:

1. Етап зародження (1960–1970-ті роки): етичні витoki та соціально відповідальне інвестування:

Первинні елементи майбутньої системи ESG виникли у формі соціально відповідального інвестування (Socially Responsible Investing, SRI). Рушійною силою цього етапу стали суспільні рухи проти війни у В'єтнамі, боротьба з режимом апартеїду в Південно-Африканській Республіці та перші масштабні екологічні катастрофи (зокрема, розлив нафти біля Санта-Барбари у 1969 р.). Інвестори, що керувалися релігійними чи етичними переконаннями, почали застосовувати метод негативного скринінгу — свідомого виключення з інвестиційних портфелів акцій компаній, чия діяльність пов'язувалася з виробництвом зброї, тютюну, алкоголю чи гральним бізнесом. Економічна наука того часу розглядала такі кроки як суто альтруїстичні, що нібито знижують

потенційну прибутковість капіталу на догоду моральним цінностям.

2. Етап концептуалізації (1980–1990-ті роки): інституціоналізація сталого розвитку:

У цей період відбулося зближення етичних інвестиційних практик із макроекономічними теоріями природокористування. Переломною віхою стала публікація у 1987 році доповіді Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє» (відомої як Доповідь Брундтланд), де було вперше на міжнародному рівні сформульовано дефініцію сталого розвитку як розвитку, що задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь.

Наукове обґрунтування цієї концепції поглибив Джон Елкінгтон у 1994 році, запропонувавши концепцію Потрійного критерію (Triple Bottom Line), згідно з якою ефективність будь-якої системи (насамперед корпоративної) повинна оцінюватися через три рівнозначні виміри: people, planet, profit (люди, планета, прибуток) [4; 5]. Це створило передумови для розуміння того, що екологічні та соціальні фактори безпосередньо впливають на довгострокову фінансову життєздатність суб'єктів господарювання.

3. Етап формалізації акроніму (2004–2006 роки): перехід до управління ризиками:

Безпосереднє народження акроніму ESG відбулося у 2004 році завдяки ініціативі тогочасного Генерального секретаря ООН Кофі Аннана. За його підтримки Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Глобальний договір ООН підготували доповідь під промовистою назвою «Who Cares Wins» («Хто дбає — той перемагає»). У цьому документі було доведено, що інтеграція екологічних, соціальних та управлінських чинників у фінансові ринки не лише відповідає моральним нормам, а й покращує якість управління інвестиційними ризиками [6; 7].

У 2006 році на Нью-Йоркській фондовій біржі було анонсовано Принципи відповідального інвестування ООН (Principles for Responsible Investment, UN PRI). Цей крок остаточно перевів ESG з категорії добровільної корпоративної

філантропії в категорію жорстких фінансових та операційних метрик, обов'язкових для провідних інституційних інвесторів світового рівня [8; 9].

4. Етап муніципальної диверсифікації (з 2010-х років по теперішній час): урбаністичний вимір:

Останнє десятиліття характеризується масштабною екстраполяцією стандартів ESG з корпоративного сектору на публічне управління, зокрема на рівень міст та регіонів. Міста почали розглядатися глобальними фінансовими інституціями як великі квазікорпоративні структури, що володіють значними активами, здійснюють масштабні закупівлі, емітують облігації та формують життєве середовище для мільйонів громадян.

Провідні рейтингові агентства (MSCI, S&P Global, Sustainalytics) розробили спеціалізовані методології субсуверенного ESG-рейтингування. Відтак наявність високого ESG-балу перетворилася для міських адміністрацій на ключовий інструмент зниження вартості запозичень на міжнародних ринках капіталу та обов'язковий критерій для отримання фінансування від міжнародних фінансових організацій.

Теоретико-методологічні засади використання ESG-критеріїв у системі міського управління сформовані на перетині кількох фундаментальних економічних, соціологічних та управлінських теорій. Інтеграція цих підходів дозволяє розглядати місто як складну, динамічну, відкриту соціо-еколого-економічну систему.

1. Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory):

Розроблена Р. Едвардом Фріменом у 1984 році для корпоративного сектору, ця теорія в муніципальному контексті набуває максимального вираження [10; 11]. Місто є простором перетину інтересів великої кількості стейкхолдерів: постійних жителів, внутрішньо переміщених осіб, локального бізнесу, релокованих підприємств, великих інвесторів, неурядових організацій та центральної влади. Традиційне управління часто фокусується на задоволенні запитів найбільш впливових груп (наприклад, великих забудовників). На противагу цьому концепція ESG, спираючись на теорію Фрімена, вимагає від муніципального менеджменту

створення збалансованої системи метрик, яка враховує інтереси навіть найменш захищених верств населення, забезпечуючи інклюзивність міського простору та мінімізуючи соціальну напругу.

2. Концепція Нового публічного менеджменту (New Public Management):

Ця управлінська парадигма обґрунтовує необхідність запозичення публічним сектором найефективніших методів управління, притаманних приватному бізнесу: орієнтація на результат (KPI), прозорість витрат, конкурентність, управління ризиками та клієнтоорієнтованість (де громадянин розглядається як споживач муніципальних послуг). Інтеграція ESG у міське управління є логічним продовженням еволюції NPM. Блок Governance (Управління) в системі ESG прямо вимагає від муніципалітетів впровадження комплаєнс-процедур, діджиталізації послуг, антикорупційного моніторингу та публікації верифікованої нефінансової звітності, що корелює з принципами Good Governance (Добре врядування).

3. Теорія екологічної модернізації та циркулярної економіки:

У межах екологічного блоку (Environmental) теоретичним підґрунтям виступають концепції «абсолютного розриву» (absolute decoupling) між економічним зростанням та деградацією навколишнього середовища, а також теорія циркулярної економіки (економіки замкненого циклу). Місто розглядається не як лінійний споживач ресурсів, що генерує відходи, а як замкнена екосистема, де максимізується повторне використання матеріалів, декарбонізується комунальний сектор та впроваджуються принципи промислового симбіозу.

4. Операціоналізація ESG-критеріїв у практиці міського управління:

Для практичного застосування теоретичних концепцій органи місцевого самоврядування трансформують загальні декларації у конкретні операційні елементи:

1. Environmental (Екологічна стійкість міського простору:

Декарбонізація енергетичних систем: перехід муніципальних ТЕЦ на біомасу, встановлення сонячних електростанцій на дахах комунальних будівель, розвиток локальних систем накопичення енергії.

- Енергоефективність міського середовища: глибока термомодернізація житлового фонду та об'єктів бюджетної сфери (шкіл, лікарень) за стандартами сучасного будівництва.

- Сучасне поводження з відходами: запровадження глибокого сортування твердих побутових відходів, будівництво сучасних сміттепереробних комплексів із генерацією біогазу, мінімізація захоронення відходів на полігонах.

- Стала мобільність: пріоритетний розвиток електрифікованого громадського транспорту (трамваї, тролейбуси, електробуси), створення розгалуженої мікромобільної інфраструктури (велодоріжки, смуги для електросамокатів).

- Кліматична адаптація: розширення площі міських зелених насаджень, створення «зелених дахів», систем збору та використання дощової води (концепція «міста-губки» / Sponge City) для запобігання підтопленням.

2. Social (Соціальна інклюзія та розвиток людського капіталу):

- Універсальний дизайн та безбар'єрність: створення міського простору, повністю доступного для маломобільних груп населення, осіб з інвалідністю, батьків з дитячими візками (облаштування пандусів, ліфтів, пониження бордюрів).

- Доступність та якість базових благ: модернізація та забезпечення рівного доступу до муніципальної медицини, інклюзивної освіти, мережі безпечних дитячих садків.

- Соціальна інтеграція та адаптація: розробка цільових програм житлового забезпечення та працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих військовослужбовців та ветеранів війни.

- Партисипація та громадський діалог: функціонування дієвих інструментів залучення громадян до ухвалення рішень (електронні петиції, бюджети участі, публічні слухання щодо містобудівної документації).

- Безпека міського середовища: впровадження інтелектуальних систем відеоспостереження, належне освітлення вулиць, забезпечення мережі модернізованих цивільних укриттів.

3. Governance (Інституційна спроможність та управлінський комплаєнс):

- Антикорупційна архітектура: проходження муніципалітетами міжнародної сертифікації за стандартом ISO 37001 (Системи управління щодо протидії корупції), запровадження посад незалежних уповноважених з питань комплаєнсу.

- Фінансова та бюджетна прозорість: публікація деталізованих бюджетів у форматі відкритих даних, автоматизація всіх муніципальних закупівель через платформу Prozorro з додатковим громадським аудитом

- Цифрова трансформація (Smart City): переведення максимальної кількості адміністративних та комунальних послуг в онлайн-формат, функціонування геоінформаційних систем (ГІС) міста.

- Ефективність управління активами: проведення повної інвентаризації та оцифрування реєстрів комунального майна й земельних ресурсів, прозорі конкурси на оренду чи приватизацію.

- Стала нефінансова звітність: щорічна публікація верифікованих незалежними аудиторами звітів про сталий розвиток громади за міжнародними стандартами GRI (Global Reporting Initiative).

- Аналіз впровадження ESG-метрик демонструє глибокий асиметричний розрив між регуляторним полем Європейського Союзу та наявними практиками в Україні. Разом з тим євроінтеграційний статус нашої держави змушує форсувати процеси адаптації європейського досвіду [156,157].

1. Практика Європейського Союзу: регуляторний дирижизм та фінансові інструменти:

- В Європейському Союзі стандарти ESG вже давно вийшли за рамки рекомендаційного м'якого права (soft law) та стали частиною жорсткого нормативного регулювання (hard law), що безпосередньо впливає на функціонування міст:

1. Директива CSRD та стандарти ESRS. Набуття чинності Директивою про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive — CSRD) та Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (ESRS) створило ефект доміно для муніципалітетів. Великі європейські компанії, зобов'язані звітувати за цими стандартами, вимагають аналогічного ESG-

комплаєнсу від своїх контрагентів, серед яких значну частину становлять комунальні підприємства та муніципальні органи влади.

2. Таксономія сталого фінансування ЄС (EU Taxonomy). Цей нормативний акт чітко кодує, які саме види економічної діяльності є екологічно сталими. Якщо європейське місто планує залучити кошти через випуск муніципальних облігацій або отримати кредит у Європейському інвестиційному банку, проєкт (наприклад, модернізація системи водоочищення чи термосанация району) має повністю відповідати критеріям Таксономії (зокрема принципу «Не завдавай значної шкоди» — Do No Significant Harm, DNSH).

3. Зелені та соціальні муніципальні облігації. Такі міста, як Париж, Гетеборг та Гельсінкі, є регулярними емітентами Green and Social Municipal Bonds. Завдяки високим ESG-рейтингам, які їм присвоюють агенції типу S&P Global, ці міста залучають мільярдні ресурси за ставками, що часто є нижчими за середньоринкові (так званий ефект greenium — зелений преміум).

4. Місія «100 кліматично нейтральних та розумних міст до 2030 року». Учасники цієї флагманської програми Єврокомісії підписують Кліматичні міські договори (Climate City Contracts), які є розгалуженими інвестиційними ESG-стратегіями, де кожен крок із декарбонізації детально прорахований у тонах CO₂ та євроінвестиціях.

2. Український контекст: від корпоративної прерогативи до муніципальної дифузії.

В Україні тривалий час концепція ESG сприймалася виключно як прерогатива великих експортно-орієнтованих приватних холдингів (ДТЕК, Метінвест, МХП). Проте на сучасному етапі спостерігається інтенсивна дифузія цих стандартів у публічний сектор та муніципальне середовище:

Національне нормативне стимулювання. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р схвалено Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, що закладає дорожню карту інтеграції європейських вимог ESRS у вітчизняне правове поле. Це

безпосередньо зачіпає великі комунальні підприємства (міськводоканали, теплокомуненерго).

Інструменти прозорості та комплаєнсу. Популяризуються спеціалізовані цифрові модулі (наприклад, аналітичні інструменти YouControl), які дозволяють автоматизовано оцінювати ESG-ризики, наявність санкційних зв'язків та рівень екологічного комплаєнсу контрагентів. Міські адміністрації починають інтегрувати такі рішення в процеси перевірки учасників публічних закупівель.

Муніципальне стратегування нового покоління. Передові територіальні громади (зокрема Львів, Житомир, Вінниця) здійснюють переформатування своїх Стратегій розвитку до 2030 року. Замість застарілих методик програмно-цільового планування в основу документів закладаються конкретні Цілі сталого розвитку ООН та відповідні ESG-метрики. Проте цей процес наразі має фрагментарний характер та стримується відсутністю єдиної державної методології субсуверенного ESG-моніторингу.

Впровадження ESG-стандартів в управління українськими містами в період повоєнного відновлення є не додатковим фінансовим чи адміністративним тягарем, а єдино можливим механізмом забезпечення життєздатності та модернізації територій. Важливість цього процесу зумовлена низкою фундаментальних факторів, таких як:

Доступ до міжнародного фінансового ресурсу та капіталу донорів. Україна не володіє достатнім внутрішнім фінансовим ресурсом для покриття колосальних збитків, завданих інфраструктурі міст. Основними джерелами фінансування відбудови виступають Міжвідомча донорська координаційна платформа, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та суверенні фонди країн-партнерів. Усі ці інституції мають внутрішні комплаєнс-мандати, які категорично забороняють фінансувати проекти, що не пройшли ESG-скринінг. Громади та міста, які не зможуть надати верифіковані ESG-паспорти своїх інвестиційних програм, будуть повністю ізольовані від міжнародних безповоротних грантів та дешевих кредитів.

Забезпечення реалізації принципу Build Back Better. Використання екологічного компонента (Environmental) унеможливило відбудову міст за старими, енерговитратними технологіями. Стандарти ESG вимагають, щоб кожен відновлений об'єкт житлової чи соціальної сфери відповідав найвищим класам енергоефективності, проєктувався з використанням принципів циркулярного будівництва (повторне використання перероблених будівельних відходів руйнувань) та інтегрував відновлювані джерела енергії. Це дозволить створити децентралізовані, енергонезалежні муніципальні системи, стійкі до потенційних майбутніх безпекових та кліматичних шоків

Гарантування прозорості та мінімізація корупційних ризиків відновлення. Масштабні потоки фінансування відбудови неминуче створюють серйозні корупційні ризики, що викликає занепокоєння у міжнародних партнерів. Блок Governance у системі ESG виступає інституційним інструментом вирішення цієї проблеми. Впровадження жорстких вимог щодо розкриття кінцевих бенефіціарів підрядників, використання цифрових систем моніторингу будівництва (типу розширеної екосистеми DREAM), проведення незалежного фінансового та технічного аудиту кожного етапу робіт дозволять мінімізувати тіньові схеми. Це суттєво підвищить рівень довіри іноземних інвесторів до конкретного міста.

Подолання демографічної катастрофи та забезпечення соціальної справедливості. Війна спричинила безпрецедентну демографічну кризу: мільйони громадян виїхали за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами. Повернення людського капіталу в українські міста можливе лише за умови створення якісного, безпечного та інклюзивного середовища. Соціальний блок (Social) стандартів ESG фокусує увагу муніципального менеджменту на створенні безбар'єрних просторів для тисяч ветеранів з інвалідністю, будівництві соціального житла для ВПО, забезпеченні психологічної реабілітації та побудові розгалуженої системи цивільного захисту. Місто, яке ігноруватиме ці метрики, приречене на Сильні сторони (Strengths):

Високий рівень базової діджиталізації. Наявність розвинених державних та муніципальних цифрових сервісів (Дія, локальні геопортالي, системи електронного

документообігу), що спрощує збір та верифікацію первинних даних для ESG-звітності.

Успішний досвід децентралізації. Набута фінансова та управлінська автономія територіальних громад, яка сформувала лідерські якості у муніципальних управлінців нового покоління.

Наявність розвиненої системи е-закупівель. Інституціоналізована та визнана у світі система Prozorro, яка є готовим технологічним базисом для впровадження критеріїв зелених муніципальних закупівель.

Слабкі сторони (Weaknesses):

незворотну депопуляцію та економічний занепад.

Для формування збалансованої державної та регіональної політики щодо впровадження ESG-стандартів в управління містами необхідно здійснити комплексний SWOT-аналіз, який дозволить виявити внутрішні сильні й слабкі сторони муніципального сектору України, а також зовнішні можливості та загрози. Розглянемо детальніше змістовне наповнення складових аналізу, а саме:

Гострий брак інституційної спроможності. Відсутність у штатах міських рад та комунальних підприємств профільних фахівців з ESG-менеджменту, сталого фінансування та нефінансового аудиту.

Критичний дефіцит фінансових ресурсів на початковому етапі. Модернізація інфраструктури за стандартами ESG потребує значних капітальних інвестицій на етапі проектування, тоді як муніципальні бюджети знекровлені війною.

Низька якість збору нефінансових даних. Відсутність уніфікованих методологій моніторингу викидів парникових газів, показників інклюзивності та соціальних ризиків на рівні громад.

Можливості (Opportunities):

Залучення інституційного та приватного іноземного капіталу. Вихід українських міст-мегаполісів на міжнародні ринки через випуск цільових зелених облігацій під гарантії міжнародних фінансових організацій.

Прискорення повноцінної інтеграції до ЄС. Синхронізація систем місцевого врядування з нормативами Європейського зеленого курсу, що відкриває доступ до структурних фондів ЄС після набуття членства.

Формування інноваційних кластерів. Перетворення модернізованих міст на магніти для релокації високотехнологічного, екологічно відповідального бізнесу та креативного класу.

Загрози (Threats):

Поширення практик муніципального грінвошингу (Greenwashing). Ризик формального, суто декларативного копіювання термінології ESG у стратегічні документи виключно заради отримання донорських коштів, без реальної перебудови управлінських процесів.

Продовження воєнних дій та безпекова нестабільність. Ризик фізичного знищення новоствореної високоефективної ESG-інфраструктури внаслідок ворожих обстрілів, що знижує довгострокову мотивацію інвесторів.

Методологічний та регуляторний хаос. Відсутність єдиного національного стандарту та чітких роз'яснень від профільного міністерства щодо специфіки оцінки ESG-показників для різних типів громад (урбанізованих, сільських, деокупованих).

Еволюція концепту ESG демонструє його трансформацію з обмеженої системи етичних інвестиційних фільтрів приватного капіталу в комплексний, інтегральний інструмент публічного управління та оцінки інституційної спроможності муніципальних утворень на глобальному рівні.

Теоретико-методологічний базис ESG у муніципальному менеджменті, сформований на синергії теорії зацікавлених сторін, нового публічного менеджменту та циркулярної економіки, дозволяє збалансувати інтереси всіх учасників міського простору та переорієнтувати міську систему на сталий розвиток і мінімізацію нефінансових ризиків.

Для України інтеграція ESG-метрик в архітектуру управління містами в процесі повоєнної відбудови є безальтернативним імперативом. Наявність верифікованого ESG-профілю громади виступає базовим критерієм для отримання

фінансової допомоги від міжнародних донорів та міжнародних фінансових організацій, а також головним інструментом реалізації принципу Build Back Better.

Мінімізація ризиків впровадження ESG (зокрема грінвошингу та інституційного дефіциту) потребує негайного розгортання державних програм підготовки муніципальних ESG-менеджерів, розробки уніфікованої національної методології ESG-рейтингування громад та нормативного закріплення вимог щодо нефінансової звітності міст відповідно до стандартів Європейського Союзу.

У контексті трансформацій публічного управління в Україні, зумовлених потребою повоєнної відбудови, європейської інтеграції та підвищення стійкості територіальних громад, формування інтегрованих підходів до управління розвитком міст набуває особливої актуальності. ESG-стандарти (Environmental, Social, Governance), що еволюціонували від добровільних інвестиційних ініціатив до обов'язкових регуляторних вимог, забезпечують стратегічну рамку для оцінки екологічної, соціальної та управлінської стійкості організацій та територій. Водночас міжнародні стандарти ISO пропонують апробовані системи менеджменту, засновані на циклі постійного вдосконалення PDCA (Plan-Do-Check-Act), ризик-орієнтованому мисленні та орієнтації на стейкхолдерів

В умовах повоєнного відновлення українських міст особливої гостроти набуває проблема раціонального, прозорого та результативного використання обмежених ресурсів територіальних громад. Руйнування інфраструктури, скорочення фінансової бази, необхідність швидкого відновлення житлового фонду, критичної інфраструктури, забезпечення базових послуг населенню та створення сприятливого інвестиційного клімату вимагають від органів місцевого самоврядування переходу від фрагментарного управління до системного, процесного підходу. Одним із найбільш дієвих інструментів, здатних забезпечити такий перехід, є запровадження та розвиток систем управління якістю (система управління якістю) на основі сучасних міжнародних стандартів ISO.

Для систематизації та комплексного використання ресурсів територіальної громади, досягнення плановірності та максимального соціального ефекту їх застосування доцільно впроваджувати різноманітні

механізми. Дієвий сучасний інструментарій, здатний забезпечити вказані вимоги, дає запровадження систем управління якістю на муніципальному рівні. Значний позитивний досвід їх використання накопичено, зокрема, у Польщі та інших європейських країнах, що дозволяє з упевненістю говорити про перспективність застосування здобутків систем управління якістю на основі стандарту ISO на муніципальному рівні в Україні. Розробка та підтримка ефективних муніципальних систем менеджменту якості може стати важливим кроком організаційного, економічного та правового зміцнення місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення.

Стандарти серії ISO 9000 є універсальною основою для побудови системи менеджменту якості в будь-якій організації, у тому числі в органах місцевого самоврядування. Наявність сертифікації за стандартом ISO демонструє зовнішнім зацікавленим сторонам (інвесторам, міжнародним донорам, фінансовим інституціям, громадянам) гарантії мінімальності ризиків

«втрати якості» у діяльності муніципалітету. Сучасна версія стандарту — ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» — суттєво посилює акцент на ризик-орієнтованому мисленні, контексті організації, лідерстві та постійному поліпшенні. Спеціально для органів місцевого самоврядування розроблено керівництво ISO 18091:2019 «Системи управління якістю».

Настанови щодо застосування ISO 9001 у суб'єктах місцевого самоврядування» (в Україні гармонізовано як ДСТУ ISO 18091:2020). Цей документ адаптує вимоги ISO 9001:2015 до специфіки місцевої влади, пропонує діагностичні інструменти оцінки зрілості процесів і прямо пов'язує систему якості з досягненням Цілей сталого розвитку ООН.

Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, у яких використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організації повинні визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси і керувати ними. Систематичне визначення процесів та їх взаємодій в організації, а також управління ними називають «процесним підходом». Ідентифікація процесів,

розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні цілей. Саме процесний підхід є особливо цінним в умовах повоєнного відновлення, коли органи місцевого самоврядування змушені одночасно вирішувати завдання швидкого відновлення інфраструктури, надання базових послуг населенню, роботи з внутрішньо переміщеними особами та створення умов для економічного зростання.

Запровадження системи управління якістю на основі стандарту ISO 9001:2015 (з урахуванням настанов ISO 18091:2019) на муніципальному рівні дозволяє максимально прозоро та прогнозовано вибудувати всю діяльність органу місцевого самоврядування і в такий спосіб забезпечити сприятливі умови економічної та інвестиційної діяльності — критично важливі фактори повоєнного відновлення.

Правила, сформульовані в стандарті, націлюють організацію та її персонал на задоволення потреб споживачів, якими для органу місцевого самоврядування виступає вся територіальна громада, включно з економічними суб'єктами, що реалізують власні інвестиційні інтереси. Усі юридичні і фізичні особи, яких стосується діяльність організації, є зацікавленими сторонами і вправі вимагати задоволення своїх інтересів. У версії ISO 9001:2015 сформульовано сім загальних принципів управління якістю: орієнтація на споживача (громадянина); лідерство; залучення персоналу; підхід з позиції процесу; поліпшення; прийняття рішень на основі фактичних даних; керування взаємовідносинами.

В умовах повоєнного відновлення ці принципи набувають особливого змісту. Орієнтація на споживача означає пріоритетне задоволення потреб жителів, які постраждали від руйнувань, і забезпечення доступності послуг. Лідерство — формування візії відновлення та здатності мобілізувати ресурси. Постійне поліпшення — постійну адаптацію управлінських процесів до змінних умов відбудови. Прийняття рішень на основі фактів — використання даних моніторингу руйнувань, потреб населення та ефективності відновлювальних проєктів. Керування взаємовідносинами — побудову довіри з донорами, інвесторами та громадою.

В українських містах Бердянськ та Комсомольськ (нині Горішні Плавні) системи управління якістю були сертифіковані одними з перших. Як зазначено в «Настанові з якості» м. Комсомольська, головною метою діяльності виконавчого комітету Комсомольської міської ради є надання якісних і доступних послуг для громадян, створення сприятливого середовища для праці, бізнесу, відпочинку і покращення добробуту громадян. Цей досвід зберігає свою актуальність. У подальшому сертифікацію за ISO 9001 успішно пройшли або підтримують системи якості Вінницька, Івано-Франківська, Криворізька, Рівненська, Тернопільська та інші міські ради. Навіть в умовах війни окремі громади продовжують підтримувати та розвивати систему управління якістю як інструмент інституційної стійкості.

Європейський досвід підтверджує ефективність таких підходів. Дослідження впровадження ISO 9001 у сербських муніципалітетах показали позитивний вплив на операційну ефективність та якість послуг за умови достатньої організаційної спроможності. Муніципалітет Тирани (Албанія) у 2024 році став першим у країні, що отримав сертифікацію ISO 9001 від міжнародного органу, демонструючи, як система якості сприяє модернізації управління та підвищенню інвестиційної привабливості міста. У роки повоєнної відбудови європейських міст (Варшава, Дрезден, міста колишньої Югославії) підкреслюють важливість процесного управління, пріоритезації, прозорості та довгострокового планування — саме тих елементів, які забезпечує система управління якістю.

Особливої ваги в сучасних умовах набуває інтеграція систем управління якістю з підходами ESG (Environmental, Social, Governance). Система управління якістю створює міцну інституційну основу саме для управлінського (Governance) стовпа ESG через прозорість процесів, підзвітність, документування, внутрішні аудити та постійне поліпшення. Соціальний аспект (Social) реалізується через орієнтацію на потреби громадян, підвищення якості та доступності послуг включно з роботою з внутрішньо переміщеними особами. Екологічний компонент (Environmental) може бути посилений шляхом інтеграції системи управління якістю з системами екологічного менеджменту (ISO 14001) та зеленими стандартами відбудови. Українські дослідження підтверджують, що впровадження

ESG-стандартів у практику антикризового та повоєнного управління територіальних громад є однією з ключових умов доступу до міжнародного капіталу, грантової підтримки Світового банку, ЄБРР та європейських фінансових інструментів. ESG-аудит доцільно розглядати як обов'язковий етап формування інвестиційних паспортів територій, а університети можуть виконувати роль інтелектуальних хабів, які забезпечують методичний і кадровий супровід цього процесу. Аналітичний огляд II SD «Building Forward Better» підкреслює необхідність mainstreaming ESG-захистів у всі відновлювальні проєкти та посилення інституційної спроможності місцевих органів влади для реалізації принципів «building forward better».

Важливим напрямом розвитку системи управління якістю в умовах повоєнного відновлення стає цифровізація управлінських процесів управління містом. Процесний підхід ISO 9001:2015 створює ідеальну основу для цифрової трансформації: чітко описані процеси легше автоматизувати, контролювати через електронні системи документообігу, моніторити в режимі реального часу та інтегрувати з платформами відновлення (зокрема, DREAM — Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). Цифрові інструменти дозволяють забезпечити простежуваність відновлювальних проєктів, підвищити швидкість і достовірність управлінських рішень на основі фактичних даних, зменшити корупційні ризики через електронні процедури та інтегрувати зворотний зв'язок громадян безпосередньо в цикл PDCA.

Запровадження та підтримка систем управління якістю на муніципальному рівні робить економічну та інвестиційну політику місцевої влади зрозумілою як для власних, так і для потенційних інвесторів та міжнародних донорів. Таким чином, муніципальні системи управління якістю надання послуг, посилені ESG-підходами та цифровою трансформацією

процесів, виступають дієвим механізмом активізації місцевого економічного розвитку, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та забезпечення стійкого повоєнного відновлення. Отже системи управління якістю на основі ISO 9001:2015 та настанов ISO 18091:2019 / ДСТУ ISO

18091:2020 є сучасним і перевіреним інструментом підвищення ефективності управління містом в умовах повоєнного відновлення. Вони забезпечують перехід від фрагментарного до процесного управління, підвищують прозорість і прогнозованість діяльності органів місцевого самоврядування.

1. Сім принципів управління якістю безпосередньо відповідають викликам відбудови: пріоритезації потреб постраждалого населення, адаптивності управлінських процесів, доказовості рішень щодо розподілу обмежених ресурсів і побудови довіри з донорами та інвесторами.

2. Інтеграція системи управління якістю з підходами ESG створює додаткові переваги для повоєнного відновлення: зміцнює управлінський стовп (Governance), підвищує соціальну орієнтованість послуг і відкриває доступ до сталого фінансування. Це відповідає вимогам міжнародних фінансових інституцій і стратегії європейської інтеграції України.

3. Цифровізація процесів у рамках системи управління якістю (автоматизація, моніторинг, інтеграція з платформами типу DREAM) суттєво підвищує прозорість, швидкість прийняття рішень і резильєнтність органів місцевого самоврядування.

4. Для органів місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення доцільно впроваджувати або підтримувати СУЯ відповідно до ISO 9001:2015 з урахуванням настанов ISO 18091, поєднувати її з ESG-аудитами та цифровими інструментами управління процесами відновлення, використовувати систему якості як основу для формування інвестиційних паспортів територій і проєктів відновлення.

Таким чином, системи управління якістю виступають не лише інструментом підвищення ефективності поточної діяльності органів місцевого

самоврядування, а й стратегічним механізмом формування стійкого, прозорого, орієнтованого на громадянина та адаптованого до цифрових технологій управління містом у процесі повоєнного відновлення.

Синергійний ефект поєднання ESG-стандартів та стандартів ISO досягається завдяки їхній взаємній комплементарності: ESG-рамки визначають стратегічні

пріоритети, цілі сталого розвитку та вимоги до розкриття інформації на засадах подвійної суттєвості (double materiality), тоді як стандарти ISO забезпечують операційні механізми реалізації, моніторингу, верифікації та безперервного вдосконалення. Особливої ваги це набуває в управлінні міськими територіальними громадами, де інтеграція стратегічного ESG-бачення з практичними системами менеджменту ISO сприяє підвищенню резильєнтності, прозорості публічних послуг, ефективності ресурсовикористання та залученню інвестицій у відбудову на засадах «build back better».

Проаналізуємо теоретичні засади виникнення та застосування ESG-стандартів у публічному управлінні, аналіз їхньої синергії зі стандартами ISO та обґрунтування практичних механізмів імплементації в управлінні територіальними громадами міст України з урахуванням європейських вимог *acquis communautaire* та національних стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови. Розділ підготовлено на основі авторського аналізу та синтезу джерел з урахуванням специфіки публічного управління територіальними громадами міст України в умовах повоєнної відбудови. Концепція ESG сформувалася як інтегральний інструмент оцінки стійкості та відповідальності суб'єктів господарювання й публічного сектору. Її теоретичне коріння сягає парадигми сталого розвитку, закладеної у доповіді Всесвітньої комісії з питань навколишнього середовища та розвитку під головуванням Гро Гарлем Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (Our Common Future, 1987).

У документі вперше на глобальному рівні було обґрунтовано необхідність збалансування економічного зростання, соціальної справедливості та охорони довкілля.

Подальший розвиток концепції відбувався у руслі корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та соціально відповідального інвестування (SRI). У 2004 році термін ESG уперше було офіційно вжито у звіті «Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World», підготовленому за ініціативою Генерального секретаря ООН Кофі Аннана у співпраці з UN Global Compact, UNEP Finance Initiative та урядом Швейцарії. Звіт об'єднав 23 фінансові інституції з

активами понад 6 трлн дол. США і закликав інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські фактори в аналіз, управління активами та брокерські послуги, довівши їхній вплив на довгострокову фінансову результативність та управління ризиками.

Наступним ключовим етапом стало запровадження у квітні 2006 року Принципів відповідального інвестування ООН (UN Principles for Responsible Investment — PRI). Цей документ визначив шість принципів інтеграції ESG-факторів у інвестиційну практику та став каталізатором зростання активів під управлінням signatories (станом на середину 2020-х років — понад 30 трлн дол. США).

Паралельно з появою терміну відбувалася інституціоналізація стандартів звітності. Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative — GRI), заснована у 1997 році, у 2000 році опублікувала перші

«Настанови зі звітності про сталий розвиток». У 2011 році було створено Раду зі стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (SASB). У 2017 році Рада з фінансової стабільності заснувала Цільову групу з розкриття інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD) [38].

Важливим етапом глобальної гармонізації стало створення у 2021 році Міжнародної ради зі стандартів сталого розвитку (ISSB) при Фонді МСФЗ. У 2023 році ISSB опублікувала стандарти IFRS S1 та IFRS S2, що позиціонуються як глобальна базова лінія для інвесторів.

Європейський Союз пішов шляхом обов'язкового регулювання. Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD, Directive (EU) 2022/2464) суттєво розширює коло суб'єктів, запроваджує європейські

стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS), вимагає обов'язкового assurance та цифрового маркування інформації. Ключовим принципом є подвійна суттєвість. Додатково регуляторну архітектуру ЄС формують Регламент про таксономію сталого фінансування (EU Taxonomy, 2020/852), SFDR та CSDDD (2024/1760).

У публічному секторі та управлінні територіальними громадами ESG-стандарти набувають значення інструменту стратегічного планування, оцінки

ефективності та залучення ресурсів. Органи місцевого самоврядування можуть інтегрувати ESG-критерії у публічні закупівлі (зелений публічний закупівлі), стратегії розвитку громад, механізми державно-приватного партнерства, бюджетний процес та програмно-цільове планування.

Для України ESG набуває особливої актуальності в умовах повоєнної відбудови та наближення до *acquis communautaire* ЄС. Інтеграція ESG-принципів дозволяє відбудовувати не просто зруйноване, а створювати більш стійкі, інклюзивні та низьковуглецеві системи. У 2024 році в Україні було ухвалено Стратегію впровадження звітності про сталий розвиток, а при Міністерстві економіки створено Офіс зеленого переходу (Green Transition Office), який підтримує реформи, оцінку інвестиційних портфелів на відповідність Таксономії ЄС та впровадження ESG-підходів. .

У системі публічного управління територіальними громадами міст стандарти ISO виконують важливу функцію операціоналізації принципів сталого та резильєнтного розвитку. Міжнародна організація зі стандартизації розробила низку документів, які безпосередньо або опосередковано кореспондують з ESG-вимірами та можуть бути ефективно інтегровані в управлінську практику українських міст в умовах повоєнної відбудови та наближення до європейських стандартів. З огляду на специфіку міського публічного управління, найбільш релевантними є такі стандарти:

— ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту» — основний інструмент для управління екологічними аспектами, ризиками та можливостями (вимір E);

— ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони праці та безпеки» — підтримує соціальний вимір через забезпечення безпеки та здоров'я працівників і громадян (вимір S);

— ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості» — забезпечує операційну досконалість та орієнтацію на стейкхолдерів (підтримка G);

— ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» — надає керівництво з соціальної відповідальності (вимір S);

— ISO 37001:2016 «Системи менеджменту протидії хабарництву» — посилює управлінський компонент (вимір G);

— ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків» — забезпечує системний підхід до управління ESG-ризиками.

Особливо цінними для управління громадою міста є стандарти серії ISO 371xx під егідою ISO/TC 268 «Сталі міста та громади»: ISO 37120:2018 (індикатори для сталого розвитку міст), ISO 37122:2019 (індикатори розумних міст) та ISO 37123:2019 (індикатори резильєнтних міст). У 2024 році опубліковано ISO 37124:2024 — настанови щодо використання цих трьох стандартів разом. Вони забезпечують гармонізовану, глобально порівнянну систему індикаторів для вимірювання та керування ефективністю міських послуг, розумного розвитку та стійкості .

У листопаді 2024 року ISO опублікувала IWA 48:2024 «Принципи впровадження екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів» — Міжнародну угоду з семінару. Цей документ пропонує високорівневу структуру та принципи для впровадження та інтеграції ESG у організаційну культуру, управління ефективністю ESG, вимірювання та звітність, позиціонуючи себе як методологічний міст між існуючими звітними рамками та практичними інструментами підтвердження. IWA 48 спеціально позиціонуються як доповнення до існуючих звітних рамок (ISSB, ESRs, GRI) і вказує на релевантні стандарти ISO як інструменти підтвердження (*evidence*) ESG-показників. Це робить IWA 48:2024 ключовим документом для синергії ESG та ISO у публічному секторі. Синергія ESG-стандартів та стандартів ISO проявляється у кількох взаємопов'язаних площинах теоретичного та практичного характеру.

По-перше, ESG-рамки визначають «що» і «чому» — матеріальні теми, цілі сталого розвитку та вимоги подвійної суттєвості, — тоді як стандарти ISO визначають «як» — структуру процесів, розподіл відповідальності, механізми управління ризиками, моніторинг та безперервне вдосконалення. Також індикатори серії ISO 37100 надають конкретні, верифіковані метрики для оцінки прогресу за ESG-напрямами, які можуть безпосередньо використовуватися для

ESG-звітності громади. По-третє, IWA 48:2024 прямо рекомендує використовувати ISO-стандарти для підтвердження ESG-показників.

Емпіричні дослідження підтверджують, що інтеграція ESG-критеріїв у системи менеджменту посилює загальну стійкість організації та результати сталого розвитку [38]. Інтегровані системи менеджменту (IMS), що поєднують ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001, розглядаються як ефективний інструмент для досягнення цілей сталого розвитку та ESG.

У практиці управління міською територіальною громадою синергія може реалізовуватися через: розробку ESG-стратегії громади з чіткими цілями та індикаторами на базі ISO 37120/37122/37123; впровадження інтегрованих систем менеджменту (IMS) на базі ISO 9001/14001/45001 у органах місцевого самоврядування та комунальних підприємствах; інтеграцію ESG-вимог у публічні закупівлі та ППП; використання IWA 48:2024 як методологічної основи; цифровізацію збору ESG-даних та індикаторів для підвищення якості управлінських рішень та відповідності вимогам CSRD/ESRS [].

Якщо розглядати місто за його функціональним призначенням, а саме: місто – це житло, робота та довкілля, то в контексті предмету нашого дослідження пропонуємо наступну дефініцію цього поняття: житлово-комунальне господарство міста – це сукупність об'єктів, ресурсів та видів діяльності, що забезпечують керований розвиток та якість процесів виробництва, доставляння та споживання житлово-комунальних послуг задля задоволення колективних потреб територіальної громади та бізнесу.

2.2 Сучасні інструменти адаптивного управління містом

Сучасні міста функціонують у середовищі безпрецедентної складності, невизначеності та динамічних змін. Кліматичні виклики, технологічні трансформації, демографічні зрушення, а в умовах України — ще й наслідки збройної агресії, масштабне руйнування інфраструктури, масові внутрішні та зовнішні переміщення населення, порушення логістичних і енергетичних систем, а

також необхідність комплексного повоєнного відновлення — формують принципово нові вимоги до систем міського управління. Традиційні моделі лінійного стратегічного планування, жорсткого адміністративного контролю та довгострокового «статичного» цілепокладання дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкості міських систем і територіальних громад.

У цьому контексті концепція адаптивного управління містом (*adaptive urban management / adaptive city governance*) набуває особливої теоретичної та практичної значущості. Адаптивне управління передбачає здатність системи публічного управління своєчасно виявляти зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, навчатися на основі зворотного зв'язку, гнучко коригувати стратегії, політики та інструменти, а також забезпечувати довгострокову стійкість міських систем без втрати спроможності до розвитку та трансформації. Інакше кажучи, адаптивність — це не просто реакція на вже відбулі кризи, а інституціоналізована спроможність системи діяти в умовах глибокої невизначеності.

Особливого значення набуває інструментальний вимір адаптивного управління. Саме набір сучасних управлінських, цифрових, аналітичних, інституційних та учасницьких інструментів визначає, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування та публічної влади можуть реалізовувати принципи адаптивності на практиці. Серед таких інструментів дедалі більш помітне місце посідають технології штучного інтелекту (ШІ), цифрові двійники міст, системи підтримки прийняття рішень у режимі, близькому до реального часу, динамічні адаптивні політичні шляхи (*Dynamic Adaptive Policy Pathways*), інструменти учасницького управління, механізми міжсекторальної та міжмуніципальної координації, а також інструменти оцінки стійкості та управління ризиками.

Водночас активне впровадження нових інструментів, особливо тих, що базуються на алгоритмічних рішеннях, великих даних і автоматизованому прийнятті рішень, породжує суттєві етичні, правові, соціальні та політичні ризики. Питання прозорості алгоритмів, упередженості даних і моделей, захисту персональних даних, підзвітності рішень, цифрової нерівності між громадами, потенційного посилення існуючих соціальних і просторових розривів, а також

ризиків технологічної залежності стають невід'ємною частиною наукового та політичного дискурсу щодо адаптивного управління містом. Ігнорування цих ризиків може призвести до того, що технології, запроваджені під гаслом підвищення стійкості, фактично підриватимуть демократичну легітимність управління та соціальну справедливість.

Здійснимо системний аналіз сучасних інструментів адаптивного управління містом з особливим акцентом на ролі штучного інтелекту як одного з ключових і водночас найбільш неоднозначних інструментів, а також критичне осмислення етичних проблем і ризиків, пов'язаних із застосуванням адаптаційних інструментів у контексті українських реалій повоєнного відновлення, децентралізації та європейської інтеграції.

Концепція адаптивного управління має глибоке коріння в теорії складних адаптивних систем (complex adaptive systems), екології та управлінні природними ресурсами. Класичні праці С. S. Holling [155] заклали основи adaptive management як підходу, що поєднує експериментування, моніторинг, оцінку результатів і навчання в умовах високої невизначеності. Ключовою ідеєю було визнання того, що складні системи не можуть бути повністю передбаченими, а тому управління має будуватися як процес безперервного навчання, а не як реалізація заздалегідь визначеного «оптимального» плану.

Пізніше ідеї адаптивного управління були перенесені у сферу публічного управління та міського розвитку через концепції adaptive governance (Folke та ін.) та resilience thinking. У межах цих підходів наголос зміщується з окремих управлінських експериментів на інституційні умови, які дозволяють системам навчатися, самоорганізовуватися та трансформуватися. Важливими елементами стають поліцентричність врядування, наявність соціальних мереж довіри, здатність до колективного осмислення (sense-making) та наявність «резервів» (redundancy), які дозволяють системі витримувати шоки.

У міському контексті адаптивне управління трактується як здатність міської системи (як соціально-екологічної та соціально-технічної) підтримувати ключові функції, структуру та ідентичність в умовах шоків і стресів, одночасно зберігаючи

можливість трансформації. Важливою характеристикою є наявність зворотних зв'язків (feedback loops), які дозволяють системі навчатися та коригувати траєкторію розвитку. Сучасні дослідники підкреслюють, що адаптивність міста визначається не лише наявністю технологічних рішень, а й якістю інституційного середовища, рівнем міжорганізаційної координації, спроможністю до колективного навчання та залученням громадян.

Дослідження 2024–2026 років демонструють, що ефективність цифрових інструментів суттєво залежить від їхньої інтеграції з адаптивним врядуванням, інтероперабельністю даних та механізмами громадянської участі. Місто розглядається як складна адаптивна система, в якій цифрові технології можуть підсилювати або, навпаки, послаблювати петлі зворотного зв'язку залежно від того, як вони вбудовані в інституційні та соціальні процеси.

У вітчизняній науці публічного управління концепція адаптивного управління містом активно розвивається в контексті децентралізації, повоєнного відновлення («build back better»), інтеграції з європейськими політиками сталого розвитку (зокрема в рамках ініціатив Horizon Europe, SUN4Ukraine) та впровадження стандартів ESG у публічне врядування. Адаптивне управління розглядається як необхідна умова забезпечення управлінської стійкості територіальних громад в умовах багатовекторних криз — воєнних, економічних, кліматичних та інституційних. Особливу увагу дослідники приділяють інструментам, які дозволяють поєднувати швидке оперативне реагування з довгостроковим стратегічним навчанням.

Аналіз сучасної літератури та практик дозволяє виокремити кілька взаємопов'язаних груп інструментів адаптивного управління містом. Така класифікація є умовною, оскільки на практиці інструменти часто комбінуються в комплексні управлінські системи та платформи. Водночас вона дозволяє структурувати поле та виявити точки дотику між різними підходами.

Основою будь-якого адаптивного управління є якісна, своєчасна та інтегрована інформація про стан міської системи. Без надійного «відчуття» (sensing) система не може навчатися і коригувати свої дії. До цієї групи належать:

a) мережі Інтернету речей (IoT) та сенсорні системи, що забезпечують безперервний збір даних про стан інфраструктури, довкілля, транспортні потоки, енергоспоживання, якість повітря та води тощо;

b) платформи інтеграції даних (urban data platforms, open data portals, data lakes), які долають інформаційну ізолюваність між підрозділами міської влади та дозволяють формувати цілісну картину;

c) системи раннього попередження (early warning systems), що дозволяють виявляти аномальні відхилення та потенційні кризи на ранніх стадіях;

d) інструменти дистанційного зондування Землі, геопросторового аналізу та аерофотозйомки, які в умовах повоєнного відновлення України мають особливу цінність для оперативної оцінки масштабів руйнувань, стану критичної інфраструктури, динаміки відновлювальних робіт та екологічних наслідків.

Важливо підкреслити, що сама наявність даних не гарантує адаптивності. Критичними є питання якості даних, їхньої репрезентативності, регулярності оновлення, а також інституційної спроможності органів влади ці дані інтерпретувати та використовувати для прийняття рішень.

Інструменти прогнозування, моделювання та сценарного планування:

— динамічні адаптивні політичні шляхи (Dynamic Adaptive Policy Pathways — DAPP), розроблені для умов глибокої невизначеності. Підхід дозволяє будувати набори «шляхів», які залишаються ефективними за широкого спектра майбутніх умов, і визначати точки прийняття рішень (tipping points), коли необхідно змінювати стратегію. Класичні приклади застосування — управління ризиками повеней у Нідерландах (Delta Programme) та проєкт Thames Estuary 2100 у Великій Британії;

— цифрові двійники міст (urban digital twins), які створюють віртуальні репліки фізичної інфраструктури, соціальних процесів і екологічних систем. Вони дозволяють тестувати сценарії втручання, оцінювати наслідки різних варіантів відновлення та проводити «що-якщо» аналіз у режимі, близькому до реального часу;

— методи реального опціону (real options analysis) та сценарного планування,

що допомагають уникати «закриття» майбутніх можливостей через надмірно жорсткі інвестиційні рішення. У повоєнному контексті це особливо важливо: рішення, прийняті під тиском терміновості, можуть на десятиліття зафіксувати певну траєкторію розвитку території [28].

Ці інструменти особливо релевантні для українських міст, які мають планувати відновлення в умовах високої геополітичної, економічної, демографічної та кліматичної невизначеності. Вони дозволяють уникати як «паралічу аналізу», так і надмірно жорстких планів, які швидко втрачають актуальність [218].

Інструменти учасницького та колаборативного управління:

Адаптивність міської системи суттєво залежить від якості соціальної взаємодії, довіри та колективного навчання. Технологічні інструменти без відповідних соціальних і інституційних механізмів часто дають обмежений ефект. До цієї групи належать:

- цифрові платформи громадянської участі, зворотного зв'язку та спільного створення рішень (co-design, co-production);
- механізми міжсекторальних і міжмуніципальних партнерств, публічно-приватні партнерства (PPP) з елементами адаптивного управління контрактами;
- інструменти фасилітації діалогу, медіації конфліктів і побудови консенсусу щодо пріоритетів відновлення;
- мережі навчання між громадами (peer learning networks), які дозволяють поширювати успішні практики та уникати повторення помилок.

В умовах України такі інструменти набувають додаткового значення як засоби відновлення соціальної згуртованості та інституційної довіри, підірваних війною, а також як механізми забезпечення легітимності рішень щодо пріоритизації відновлювальних проєктів [30, 31].

Інструменти на основі штучного інтелекту:

Окрему та найбільш динамічну групу становлять інструменти, що базуються на технологіях штучного інтелекту. Саме вони дедалі частіше розглядаються як «нервова система» адаптивного міста, здатна інтегрувати дані, генерувати

прогнози, підтримувати координацію та навіть ініціювати дії. Детальний аналіз цих інструментів, їхнього потенціалу та пов'язаних ризиків наведено в наступному розділі.

Штучний інтелект трансформує можливості адаптивного управління, переводячи його з режиму переважно реактивного реагування в режим передбачення, проактивної координації та часткової автоматизації управлінських циклів. Сучасні дослідження пропонують кілька концептуальних рамок, які структурують застосування ІІІ в міському врядуванні та дозволяють критично оцінити його потенціал.

Однією з продуктивних аналітичних рамок є модель «Sensing–Processing–Responding» (відчуття–обробка–реагування), запропонована в системних оглядах застосування глибокого навчання в міському врядуванні. У межах цієї моделі:

- на етапі Sensing технології комп'ютерного зору, сенсорні мережі, мультимодальні моделі та системи обробки природної мови забезпечують динамічне збирання та первинну інтерпретацію даних про стан міської системи;
- на етапі Processing рекурентні нейронні мережі, трансформери, графові нейронні мережі та гібридні моделі (зокрема LSTM+GNN) здійснюють прогнозування, виявлення аномалій, оцінку ризиків і моделювання складних взаємозв'язків;
- на етапі Responding великі мовні моделі, мультиагентні системи та системи підтримки прийняття рішень генерують рекомендації, сценарії дій і підтримують координацію між різними міськими службами.

Інші дослідники розглядають міста як складні адаптивні системи з цифровими зворотними зв'язками. У цій перспективі ІІІ може підсилювати петлі моніторингу, прийняття рішень, соціальної інклюзивності та стійкості, однак одночасно потребує балансуючих механізмів для управління ризиками приватності, нерівності, технологічного «замикання» (lock-in) та екологічних rebound-ефектів.

У практиці сучасних міст ІІІ застосовується в кількох критичних доменах, які безпосередньо пов'язані з адаптивністю та стійкістю:

Управління ризиками та стійкістю інфраструктури:

Системи прогнозування повеней, оцінки сейсмічних, техногенних і воєнних ризиків, предиктивне обслуговування критичної інфраструктури дозволяють переходити від реактивного до превентивного управління. Приклади застосування в Джакарті (прогнозування повеней), Роттердамі, Сінгапурі та інших містах демонструють суттєве скорочення часу реагування та зменшення збитків. Для України особливу цінність мають моделі, здатні інтегрувати дані про руйнування, стан інженерних мереж, ризики повторних атак і пріоритети відновлення.

Оптимізація мобільності, логістики та екстреного реагування:

Адаптивне управління транспортними потоками, динамічна маршрутизація екстрених служб, оптимізація громадського транспорту та логістики гуманітарної допомоги на основі прогнозу попиту і стану інфраструктури. В умовах пошкодженої дорожньої мережі та змінених патернів мобільності населення такі інструменти можуть суттєво підвищити ефективність використання обмежених ресурсів.

Енергетична та кліматична адаптація:

Прогнозування попиту на енергію, управління розподіленою генерацією, моделювання ефектів зелених і блакитних інфраструктурних рішень, оцінка вразливості до екстремальних погодних явищ. У контексті енергетичної вразливості українських міст ці інструменти набувають стратегічного значення

Координація міжвідомчої відповіді на кризи:

Мультиагентні системи та інтероперабельні ІІІ-платформи дозволяють синхронізувати дії різних міських служб під час надзвичайних ситуацій. Дослідження 2025–2026 років підкреслюють, що інтероперабельність ІІІ-систем стає ключовою умовою міської стійкості: лише за умови здатності різних алгоритмів обмінюватися контекстом і координувати дії можна забезпечити цілісну відповідь на комплексні кризи.

Новим етапом розвитку є перехід від окремих моделей ІІІ до агентних систем (agentic AI), здатних не лише аналізувати дані, а й ініціювати дії, координувати інші системи та адаптувати цілі в межах заданих політичних і

нормативних рамок. Паралельно активно розвиваються цифрові двійники, які поєднують дані про фізичну інфраструктуру, соціальні процеси та екологічні обмеження.

Для українських міст і територіальних громад особливий потенціал мають:

- цифрові двійники, орієнтовані на планування відновлення (інтеграція даних про руйнування, кадастрову інформацію, екологічні обмеження, соціальні потреби та інвестиційні пріоритети);

- системи підтримки прийняття рішень щодо пріоритизації відновлювальних проєктів з урахуванням критеріїв стійкості, справедливості та довгострокової адаптивності;

- інструменти моніторингу прогресу відновлення та раннього виявлення «вузьких місць» у логістиці, фінансуванні чи інституційній координації.

Водночас саме зростання автономності агентних систем і складності цифрових двійників посилює вимоги до механізмів підзвітності, прозорості, людського контролю та етичної оцінки, що безпосередньо підводить нас до аналізу ризиків.

Впровадження сучасних інструментів адаптивного управління, особливо тих, що базуються на ШІ та великих даних, не є ціннісно-нейтральним процесом. Воно породжує комплекс етичних, правових, соціальних і політичних ризиків, ігнорування яких може підірвати легітимність управління, посилити існуючі нерівності та створити нові форми вразливості. Міжнародні організації (UN-Habitat, UNESCO) та дослідницька спільнота послідовно наголошують на необхідності інтегрувати етичні міркування в сам процес проєктування та впровадження технологій.

Алгоритмічні системи навчаються на історичних даних, які часто відображають існуючі соціальні, економічні, гендерні та просторові нерівності. У міському контексті це може призводити до того, що рішення щодо пріоритетів відновлення інфраструктури, розподілу ресурсів, оцінки ризиків чи доступу до послуг систематично ставитимуть у гірше становище певні групи населення або території. У повоєнній Україні ризик посилюється через нерівномірність

руйнувань, різну спроможність громад до збору та оцифрування даних, різний рівень доступу до технологій, а також потенційну політизацію процесів відновлення.

Дослідження етичних аспектів ШІ в міському плануванні послідовно підкреслюють необхідність регулярного аудиту упередженості, використання різноманітних і репрезентативних наборів даних, механізмів моніторингу розподільчих ефектів алгоритмів, а також залучення представників уразливих груп до процесів проєктування та оцінки систем.

Багато сучасних моделей глибокого навчання функціонують як «чорні скриньки»: навіть розробники не завжди можуть повною мірою пояснити, чому система прийняла те чи інше рішення або надала певну рекомендацію.

У публічному управлінні, де рішення мають бути обґрунтованими, оскаржуваними в адміністративному чи судовому порядку та підзвітними перед громадою, це створює серйозну проблему демократичної легітимності.

Вимоги до explainable AI (пояснюваного штучного інтелекту) стають стандартом у міжнародних рекомендаціях, зокрема в Рекомендації UNESCO щодо етики штучного інтелекту та підходах UN-Habitat. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність вимагати від постачальників технологій не лише високої точності прогнозів, а й інструментів інтерпретації результатів, документації логіки моделей та можливості аудиту.

Адаптивне управління на основі даних потребує інтенсивного збору інформації, часто персональної або такої, що дозволяє ідентифікувати осіб, домогосподарства та групи. В умовах війни та підвищених вимог безпеки ризик надмірного нагляду (surveillance) і зловживання даними суттєво зростає. UN-Habitat прямо попереджає про небезпеку того, що технології «розумного міста» можуть використовуватися для посилення контролю, а не для розширення можливостей громадян і підвищення якості послуг.

Особливо чутливими є питання обробки даних внутрішньо переміщених осіб, даних про пошкоджене та зруйноване житло, медичних, соціальних і біометричних даних. Необхідні чіткі правові рамки, принципи мінімізації даних, анонімізація та

псевдонімізація, застосування федеративного навчання (federated learning) там, де це можливо, а також суворий контроль доступу та незалежний нагляд.

Коли рішення приймається або суттєво формується алгоритмом, виникає фундаментальне питання: хто несе відповідальність у разі помилки, шкоди чи несправедливого результату — розробник моделі, постачальник даних, посадова особа, яка затвердила рекомендацію, орган влади в цілому, чи, можливо, ніхто? Відсутність чітких механізмів підзвітності створює ризик «розмивання відповідальності» (responsibility gap).

Міжнародні дослідники наголошують на необхідності збереження змістовного людського контролю (human-in-the-loop / human-on-the-loop), створення незалежних етичних комітетів або рад з питань ШІ на рівні міст і регіонів, а також обов'язкової публічної звітності щодо використання алгоритмічних систем у прийнятті рішень, що впливають на права, інтереси та життєві шанси громадян.

Впровадження складних цифрових інструментів може посилювати розрив між містами та громадами, які мають доступ до технологій, якісних даних, фінансування і компетенцій, та тими, хто такого доступу не має. В українських реаліях це особливо відчутно на рівні малих і середніх територіальних громад, а також громад, які зазнали найбільших руйнувань і втратили значну частину людського капіталу.

Крім того, виникає ризик технологічної залежності від іноземних постачальників платформ, моделей і хмарних сервісів. В умовах геополітичної напруги, санкційних режимів і зростаючих кіберзагроз така залежність створює додаткові виміри вразливості. Стратегії адаптивного управління мають включати питання цифрового суверенітету, розвитку національних і локальних компетенцій, використання відкритих стандартів і протоколів, а також забезпечення можливості переходу між різними технологічними рішеннями (avoiding vendor lock-in).

Нарешті, існує ризик того, що надмірна довіра до алгоритмічних систем і делегування їм дедалі більшої частки аналітичної та координаційної роботи призведе до атрофії власних аналітичних, експертних і управлінських компетенцій

органів влади. Адаптивне управління за визначенням передбачає навчання організації. Якщо рішення та інтерпретації систематично делегуються «чорним скринькам», здатність інституцій самостійно осмислювати складність, виявляти слабкі сигнали та приймати відповідальність може зменшуватися.

Тому впровадження ІІІ та інших адаптаційних інструментів має розглядатися не як заміна людського судження, а як його посилення (*augmentation*, а не *automation*). Технологія повинна розширювати аналітичні можливості посадовців і громад, а не підміняти їх.

Сучасні інструменти адаптивного управління містом утворюють складну екосистему, в якій поєднуються технологічні, аналітичні, інституційні та учасницькі компоненти. Штучний інтелект посідає в цій екосистемі дедалі більш центральне місце, надаючи можливості для прогнозування, координації, підтримки прийняття рішень і навіть часткової автономної дії в умовах високої невизначеності. Водночас саме ІІІ генерує найбільш гострі етичні, правові та управлінські виклики.

Для українських міст і територіальних громад у період повоєнного відновлення ключовими орієнтирами мають стати такі:

По-перше, розвиток інтегрованих систем моніторингу та даних як основи будь-якої адаптивності, з особливою увагою до даних про руйнування, відновлення, вразливість населення та стан критичної інфраструктури.

Без якісних і порівнянних даних жоден інструмент прогнозування чи пріоритизації не буде надійним.

По-друге, поступове та пріоритезоване впровадження інструментів прогнозування, цифрових двійників і систем підтримки прийняття рішень, починаючи з секторів, де ефект є найбільш критичним (критична інфраструктура, житло, енергетика, цивільний захист, логістика відновлення).

По-третє, обов'язкове супроводження будь-яких технологічних рішень етичними, правовими та інституційними рамками: аудити упередженості, вимоги до пояснюваності, захист даних, механізми підзвітності, збереження змістовного людського контролю та публічна звітність.

По-четверте, інвестування в інституційну спроможність і цифрові компетенції органів місцевого самоврядування та публічної влади, щоб уникнути технологічної залежності, цифрової нерівності між громадами та втрати власної аналітичної агентності.

По-п'яте, свідоме поєднання технологічних інструментів з механізмами громадянської участі, міжсекторальної координації та міжмуніципального навчання, оскільки адаптивність є не лише технічною, а й соціальною та інституційною властивістю міської системи.

Адаптивне управління містом у XXI столітті — це не просто набір нових технологій. Це трансформація самої логіки публічного управління: від прагнення до повного контролю і передбачуваності — до здатності навчатися, гнучко реагувати, зберігати ціннісні орієнтири (справедливість, інклюзивність, підзвітність, гідність людини) і підтримувати спроможність системи до розвитку навіть в умовах глибокої невизначеності. Саме такий підхід відповідає викликам, що стоять перед українськими містами на шляху відновлення, модернізації та європейської інтеграції.

2.3. Проекти публічно-приватного партнерства в управлінні містом

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила масштабні руйнування міської інфраструктури, житлового фонду, об'єктів соціальної сфери та критичної інфраструктури. За оцінками Уряду України, Світового банку, Європейської комісії та ООН потреби у відновленні та відбудові сягають сотень мільярдів доларів США. Бюджетні ресурси держави та територіальних громад є обмеженими, що зумовлює об'єктивну необхідність залучення приватного капіталу та міжнародної донорської підтримки.

Одним із ключових інструментів мобілізації приватних інвестицій у відбудову є публічно-приватне партнерство (далі — ППП). Ухвалення Закону України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX (більшість норм якого набрала чинності 31 жовтня 2025 року) створило якісно нову

нормативно-правову рамку, зокрема шляхом запровадження спрощеної процедури для проєктів з допороговим значенням [65]. Це відкриває нові можливості для територіальних громад як публічних партнерів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного обґрунтування механізмів застосування допорогових форм ППП у системі публічного управління містом в умовах повоєнного відновлення. Особливе значення має аналіз синергії між великомасштабними концесійними проєктами державного рівня та локальними ініціативами громад. Кейс міста Чорноморськ Одеської області є показовим прикладом такого поєднання.

Метою цього дослідження є розкриття сутності, нормативно-правових засад, управлінських механізмів та потенціалу допорогових проєктів ППП у публічному управлінні містом на прикладі Чорноморська з урахуванням концепцій *new public governance*, *resilient cities* та принципів ESG.

Концепція *New Public Governance* (нова публічна управлінська парадигма) виникла як відповідь на обмеження традиційного бюрократичного управління та *New Public Management*. Вона акцентує увагу на мережевій взаємодії, спільному виробництві публічних цінностей (*co-production of public value*), багатофакторному управлінні та горизонтальній координації. У межах цієї парадигми публічно-приватне партнерство розглядається не лише як інструмент залучення фінансування, а як форма інституціолізованої співпраці між публічним і приватним секторами, спрямована на досягнення суспільно значущих результатів.

Для територіальних громад *new public governance* означає перехід від ролі пасивного отримувача бюджетних трансфертів до активної позиції замовника якісних публічних послуг і координатора мережових процесів. Допорогові проєкти ППП створюють інституційні умови для реалізації саме такого підходу на місцевому рівні.

Публічно-приватне партнерство, особливо в допорогових формах, може виступати одним із механізмів забезпечення резильєнтності міст через швидке відновлення критичних послуг, диверсифікацію джерел фінансування,

впровадження інноваційних рішень та розподіл ризиків між різними акторами.

Структурування проєктів ППП підвищує їх відповідність міжнародним стандартам, покращує доступ до донорського фінансування та сприяє довгостроковій стійкості результатів [32].

Центральним нормативним актом є Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX. Закон суттєво модернізував правове регулювання ППП, розширив сфери застосування, спростив процедури та запровадив механізми гібридного фінансування.

Згідно з пунктом 28 частини першої статті 1 Закону проєкт публічно-приватного партнерства з допороговим значенням (проєкт ППП з допороговим значенням) визначається як проєкт, очікувана вартість якого є меншою за суму, еквівалентну 5 538 000 євро, що розраховується за офіційним курсом валют, встановленим Національним банком України станом на перший робочий день кварталу, у якому подається для аналізу концептуальна записка щодо здійснення публічно-приватного партнерства.

Частина третя статті 10 Закону встановлює ключову процесуальну особливість: підготовка проєкту ППП здійснюється у два етапи, крім підготовки проєктів ППП з допороговим значенням, підготовка яких здійснюється в один етап. На цьому етапі здійснюється підготовка концептуальної записки щодо здійснення ППП. Зміст концептуальної записки, порядок її аналізу та підготовки висновку визначаються відповідним Порядком, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Стаття 3 Закону визначає ознаки публічно-приватного партнерства, серед яких: внесення приватним партнером інвестицій (повне або часткове фінансування створення та/або будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту, технічного переоснащення та технічного обслуговування об'єкта ППП); довготривалість строку ППП (з винятками для окремих житлових проєктів); передача приватному партнеру частини ризиків, пов'язаних із забезпеченням фінансування, створенням, будівництвом, обслуговуванням та/або управлінням об'єктом. Серед принципів здійснення ППП закріплено, зокрема, рівність перед

законом публічних і приватних партнерів, справедливий розподіл ризиків, визначення приватного партнера на конкурсних засадах.

Стаття 6 Закону регулює об'єкти публічно-приватного партнерства. Важливим положенням є те, що будь-яке нерухоме майно, збудоване, реконструйоване чи капітально відремонтоване за рахунок гранту для проекту ППП або в порядку надання підтримки, є об'єктом державної чи комунальної власності (з окремими особливостями для проєктів будівництва житла).

Стаття 43 Закону передбачає можливість надання підтримки здійснення публічно-приватного партнерства, у тому числі у формі грантів, співфінансування витрат, пов'язаних з будівництвом та створенням об'єкта, а також інших механізмів. Це створює правові підстави для гібридних (blended) моделей фінансування. Гарантії прав приватних партнерів і кредиторів (зокрема статті 44 та 46 Закону) підвищують інвестиційну привабливість проєктів навіть в умовах підвищених ризиків.

Окремо слід відзначити, що для проєктів відновлення інфраструктури та економіки, включених до відповідних державних або місцевих переліків, на період дії воєнного стану та протягом семи років після його припинення чи скасування можуть застосовуватися додаткові спрощені процедури підготовки.

Допорогові (small-scale) проєкти ППП характеризуються спрощеною процедурою підготовки, нижчими трансакційними витратами та більшою доступністю для територіальних громад з обмеженою інституційною спроможністю. Основні переваги для муніципального рівня полягають у такому.

По-перше, суттєво скорочуються витрати часу та ресурсів на підготовчий етап. Якщо традиційна підготовка повноцінного техніко-економічного обґрунтування могла тривати орієнтовно 19 місяців, то для допорогових проєктів цей термін може бути зменшений приблизно до 12 місяців.

По-друге, підвищується доступність інструменту для громад, які не мають значних ресурсів для залучення дорогих консультантів. Достатньо підготувати концептуальну записку, що містить опис об'єкта, потреб громади, орієнтовну вартість, джерела фінансування, модель платежів, попередній розподіл ризиків та

очікувані ефекти.

По-третє, допорогові проекти дозволяють оперативно закривати критичні локальні потреби — у сфері соціальної інфраструктури, комунальних послуг, енергоефективності, житла для внутрішньо переміщених осіб тощо.

По-четверте, такі проекти є привабливими для локального бізнесу та середніх інвесторів, які не готові або не мають ресурсів для участі у великих концесійних конкурсах.

По-п'яте, допорогові проекти легко поєднуються з грантовим фінансуванням (зокрема в рамках Ukraine Facility та інших донорських програм) у гібридних моделях, що знижує ризики та тарифне навантаження на населення.

Типовими об'єктами для застосування допорогових форм ППП на рівні громад є: заклади дошкільної та загальної середньої освіти, спортивні зали, реабілітаційні центри; амбулаторії та невеликі медичні пункти; модульне та доступне житло (у тому числі для внутрішньо переміщених осіб); об'єкти водопостачання та водовідведення невеликої потужності; заходи з енергоефективної модернізації будівель, вуличне освітлення, котельні; об'єкти управління відходами; невеликі логістичні або соціальні хаби; рекреаційні та публічні простори. Ефективна реалізація допорогових проектів ППП на рівні територіальної громади потребує системного управлінського підходу. Першим етапом є ідентифікація та пріоритезація об'єктів, які потребують відновлення чи модернізації і де приватний партнер може створити додану вартість (якість послуг, швидкість реалізації, інноваційність рішень). Обов'язковою умовою підвищення прозорості та «bankability» проектів є їх реєстрація в системі DREAM.

На етапі підготовки концептуальної записки необхідно чітко визначити: опис об'єкта та потреб громади; орієнтовну вартість і структуру джерел фінансування (приватні інвестиції, можливі гранти, бюджетні кошти); модель платежів (availability payments, user-pays або гібридна); попередній розподіл ризиків; соціальний, екологічний та економічний ефект (з урахуванням People-first та ESG-підходів); орієнтовний строк реалізації.

Фінансове структурування має максимально використовувати можливості

blended finance. Гранти можуть виконувати роль «first-loss» або покривати частину капітальних витрат, що, за оцінками, дозволяє знизити тарифне навантаження на населення на 15–20 %. Закон дозволяє брати довгострокові бюджетні зобов'язання громади. У окремих випадках доцільним є створення спеціальної проєктної компанії (SPV).

Інституційне забезпечення передбачає створення або використання регіональних і міжмуніципальних проєктних офісів, застосування стандартизованих шаблонів договорів і конкурсної документації, залучення Агенції з питань підтримки державно-приватного партнерства та міжнародних радників (IFC, ЄБРР тощо) на етапі структурування.

Конкурсні процедури проводяться через електронну систему. Залежно від складності проєкту можливі відкриті торги, обмежена участь або конкурентний діалог (останній є особливо корисним, коли технічне рішення ще не є остаточно визначеним). На етапі управління договором необхідно закласти чіткі ключові показники ефективності (KPI) — якість послуг, доступність, енергоефективність, соціальні стандарти, а також передбачити механізми step-in rights для кредиторів і порядок заміни приватного партнера.

Кейс міста Чорноморськ: синергія великомасштабних і допорогових проєктів:

Місто Чорноморськ Одеської області є показовим прикладом поєднання стратегічних концесійних проєктів державного значення з потенціалом застосування допорогових форм ППП на рівні територіальної громади.

Центральним елементом економічного відновлення міста виступають концесійні проєкти морського порту. Проєкт концесії Першого (універсального) та Контейнерного терміналів, оголошений у грудні 2025 року, у травні 2026 року перейшов до етапу конкурентного діалогу. Станом на червень 2026 року до подальшої участі було допущено чотирьох претендентів, серед яких провідні міжнародні портові оператори (APM Terminals, Yilport Holding, консорціуми за участю Abu Dhabi Ports та інших). Передбачений строк концесії становить до сорока років. Очікується залучення значних приватних інвестицій у модернізацію

портової інфраструктури, відновлення контейнерних обсягів до рівня не менше 250 тис. TEU на рік, а також забезпечення довгострокових надходжень до бюджетів різних рівнів. Паралельно розвивається проєкт концесії поромного терміналу строком на 35 років з мінімальним обсягом інвестицій близько 40 млн дол. США.

Ці великомасштабні ініціативи створюють потужний «якірний» ефект для місцевої економіки: генерують попит на житло, соціальні послуги, енергетичну інфраструктуру, логістичні сервіси. Саме в цьому просторі формуються можливості для допорогових проєктів PPP, ініційованих Чорноморською міською територіальною громадою.

У управлінському вимірі ключовим завданням громади є розвиток інституційної спроможності для ефективного застосування положень статей 1, 3, 6, 10 та 43 Закону № 4510-IX. Це передбачає формування спеціалізованих проєктних компетенцій, використання системи DREAM, забезпечення дотримання принципів справедливого розподілу ризиків та інтеграцію ESG-підходів. З позицій new public governance важливим є перехід від вертикальної моделі управління до горизонтальної мережевої взаємодії, у якій громада виступає координатором багатofакторних процесів.

Практична реалізація допорогових проєктів у Чорноморську є доцільною у сферах соціальної інфраструктури, житлового забезпечення (зокрема модульного житла), комунальних мереж, енергоефективності та розвитку публічних і рекреаційних просторів. Управлінські механізми мають включати попередні ринкові консультації, гібридне фінансування з використанням можливостей статті 43 Закону, чітке визначення моделей оплати та інституціоналізацію довгострокових бюджетних зобов'язань громади.

Основними викликами для ефективного застосування допорогових форм PPP на рівні громад залишаються: низька інституційна спроможність багатьох територіальних громад; платіжні ризики, пов'язані з обмеженістю місцевих бюджетів; військові та регуляторні ризики; недостатня «bankability» окремих проєктів; складність масштабування успішних практик.

Шляхи подолання цих викликів включають: створення регіональних і

міжмуніципальних проєктних офісів; застосування стандартизованих шаблонів договорів і конкурсної документації; активне використання підтримки Агенції з питань підтримки державно-приватного партнерства; гібридне фінансування з грантовим компонентом; чіткий розподіл ризиків у договорах; реєстрацію проєктів у системі DREAM; проведення попередніх ринкових консультацій; формування multi-project програм та об'єднання зусиль кількох громад.

Міжнародні орієнтири, зокрема Guidelines on Small-Scale PPPs Всесвітньої асоціації підрозділів та фахівців з ППП (WAPPP), підкреслюють важливість максимальної стандартизації документів, можливості об'єднання кількох місцевих органів влади, гнучкості у проведенні due diligence залежно від масштабу проєкту, розвитку інституційної спроможності саме на місцевому рівні та збалансованого поєднання Government-pays і User-pays моделей.

Допорогові форми публічно-приватного партнерства, запроваджені Законом України № 4510-IX, є одним із найбільш реалістичних і відносно швидких інструментів залучення приватного капіталу та донорської підтримки до відновлення міської інфраструктури на рівні територіальних громад. Вони дозволяють громадам перейти від пасивного очікування бюджетних коштів до активної ролі замовника якісних публічних послуг.

Кейс міста Чорноморськ демонструє потенціал синергії між великомасштабними концесійними проєктами державного значення та допороговими формами ППП. Успішна реалізація портових концесій створює економічні передумови та попит на локальні проєкти у сферах житла, соціальної інфраструктури, енергетики та публічних просторів.

Теоретичне підґрунтя дослідження (new public governance, resilient cities, ESG) дозволяє розглядати допорогові проєкти ППП не лише як фінансовий інструмент, а як механізм підвищення управлінської спроможності місцевого самоврядування, забезпечення резильєнтності міських систем та інтеграції принципів сталого розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на емпіричну оцінку інституційних бар'єрів реалізації допорогових проєктів ППП, розроблення типових

управлінських моделей і стандартизованих пакетів документів для громад, а також на аналіз впливу таких проєктів на якість публічних послуг і рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 2

У розділі було проведене дослідження сучасних підходів до публічного управління містом в умовах системних проблем і викликів, зумовлених повномасштабною війною, процесами європейської інтеграції, кліматичними та демографічними трансформаціями, дозволяє сформулювати низку теоретико-методологічних узагальнень і практичних висновків. Аналіз еволюції стандартів ESG, їх синергії зі стандартами ISO, інструментів адаптивного управління містом (з особливим акцентом на штучний інтелект) та механізмів публічно-приватного партнерства (зокрема допорогових форм) доводить, що традиційні лінійні моделі міського менеджменту є недостатніми. Повоєнне відновлення українських міст потребує інтегрованої, резильентної, орієнтованої на сталий розвиток управлінської парадигми, здатної поєднувати стратегічне цілепокладання, процесний підхід, цифрові інструменти та мережеву взаємодію акторів.

У розділі визначено, що:

1. Еволюція концепту ESG від обмеженої системи етичних інвестиційних фільтрів (соціально відповідального інвестування 1960–1970-х років) через інституціоналізацію сталого розвитку (Доповідь Брундтланд 1987 р., Triple Bottom Line Дж. Елкінгтона) та формалізацію акроніму (доповідь «Who Cares Wins» 2004 р., Принципи відповідального інвестування ООН 2006 р.) до муніципальної диверсифікації (з 2010-х років) свідчить про його трансформацію в комплексний інструмент публічного управління. ESG-критерії перестали бути виключно корпоративною практикою і перетворилися на регуляторний, інвестиційний та операційний каркас оцінки інституційної спроможності міст і територіальних громад.

2. Теоретико-методологічне підґрунтя застосування ESG у міському управлінні формується на перетині теорії зацікавлених сторін (Р. Е. Фрімен), концепції нового публічного менеджменту та теорій екологічної модернізації і циркулярної економіки. Це дозволяє розглядати місто як складну відкриту соціо-еколого-економічну систему, у якій екологічна стійкість, соціальна інклюзія та інституційна спроможність є рівнозначними вимірами створення довгострокової цінності.

Операціоналізація ESG-критеріїв на муніципальному рівні передбачає конкретні дії в трьох блоках: екологічному (декарбонізація енергетичних систем, енергоефективна термомодернізація, сучасне поводження з відходами, стала мобільність, кліматична адаптація за принципом «міста-губки»); соціальному (універсальний дизайн і безбар'єрність, доступність базових послуг, інтеграція внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, партисипативні інструменти, безпека міського середовища); управлінському (антикорупційна архітектура за ISO 37001, бюджетна прозорість і Prozorro, цифрова трансформація, ефективне управління активами, верифікована нефінансова звітність за стандартами GRI). Для України впровадження ESG-метрик є безальтернативним імперативом повоєнної відбудови за принципом Build Back Better. Наявність верифікованого ESG-профілю громади виступає базовим критерієм доступу до ресурсів Міжвідомчої донорської координаційної платформи, Світового банку, ЄБРР, ЄІБ та інших інституцій, які мають жорсткі комплаєнс-мандати. ESG-підхід унеможливорює відбудову за енерговитратними технологіями, мінімізує корупційні ризики через прозорість і незалежний аудит, а також створює умови для повернення людського капіталу шляхом формування інклюзивного та безпечного середовища.

2. Порівняльний аналіз регуляторного поля Європейського Союзу та України виявляє глибокий асиметричний розрив. У ЄС стандарти ESG перейшли з категорії soft law у hard law (Директива CSRD, стандарти ESRS, EU Taxonomy з принципом Do No Significant Harm, зелені та соціальні муніципальні облігації, Місія «100 кліматично нейтральних і розумних міст до 2030 року»). В Україні концепція тривалий час залишалася прерогативою великих експортно-орієнтованих

холдингів, проте спостерігається інтенсивна дифузія у публічний сектор: схвалення Стратегії запровадження звітності із сталого розвитку (розпорядження КМУ від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р), використання цифрових модулів оцінки ESG-ризиків, переформатування стратегій розвитку громад (Львів, Житомир, Вінниця) на основі Цілей сталого розвитку ООН. Процес, однак, має фрагментарний характер і стримується відсутністю єдиної державної методології субсуверенного ESG-моніторингу. SWOT-аналіз впровадження ESG-стандартів в управління українськими містами підтверджує наявність сильних сторін (високий рівень базової діджиталізації, успішний досвід децентралізації, інституціоналізована система Prozorro), слабких сторін (гострий брак інституційної спроможності та профільних фахівців, критичний дефіцит фінансових ресурсів на початковому етапі, низька якість збору нефінансових даних), можливостей (залучення іноземного капіталу через зелені облігації, прискорення інтеграції до ЄС, формування інноваційних кластерів) і загроз (муніципальний грінвошинг, продовження воєнних дій, методологічний і регуляторний хаос). Мінімізація ризиків вимагає негайного розгортання державних програм підготовки муніципальних ESG-менеджерів, розробки уніфікованої національної методології ESG-рейтингування громад і нормативного закріплення вимог щодо нефінансової звітності міст відповідно до стандартів ЄС.

3. Системи управління якістю на основі ISO 9001:2015 та настанов ISO 18091:2019 (гармонізовано як ДСТУ ISO 18091:2020) виступають дієвим інструментом переходу від фрагментарного до процесного управління в умовах повоєнного відновлення. Процесний підхід забезпечує прозорість, прогнозованість і орієнтацію на задоволення потреб територіальної громади як «споживача» муніципальних послуг. Сім принципів управління якістю (орієнтація на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на основі фактів, керування взаємовідносинами) безпосередньо відповідають викликам відбудови: пріоритезації потреб постраждалого населення, адаптивності управлінських процесів, доказовості рішень щодо розподілу обмежених ресурсів і побудови довіри з донорами та інвесторами. Досвід сертифікації систем якості в

Бердянську, Горішніх Плавнях, Вінниці, Івано-Франківську, Кривому Розі, Рівному, Тернополі та інших містах, а також європейські практики (сербські муніципалітети, Тирана) підтверджують позитивний вплив на операційну ефективність і інвестиційну привабливість за умови достатньої організаційної спроможності.

Синергія ESG-стандартів і стандартів ISO досягається завдяки їхній комплементарності: ESG-рамки визначають стратегічні пріоритети, цілі сталого розвитку та вимоги подвійної суттєвості, тоді як стандарти ISO (9001, 14001, 45001, 37001, 31000, серія 371xx, IWA 48:2024) забезпечують операційні механізми реалізації, моніторингу, верифікації та безперервного вдосконалення за циклом PDCA [165]. Інтегровані системи менеджменту створюють інституційну основу для управлінського стовпа ESG, посилюють соціальну орієнтованість послуг і відкривають доступ до сталого фінансування. Цифровізація процесів у рамках системи управління якістю (автоматизація, моніторинг, інтеграція з платформою DREAM) суттєво підвищує прозорість, швидкість прийняття рішень і резильєнтність органів місцевого самоврядування. Таким чином, муніципальні системи управління якістю, посилені ESG-підходами та цифровою трансформацією, виступають стратегічним механізмом формування стійкого, прозорого, орієнтованого на громадянина управління містом у процесі повоєнного відновлення.

4. Концепція адаптивного управління містом, що має коріння в теорії складних адаптивних систем (C. S. Holling, C. Walters) та adaptive governance (Folke та ін.), набуває особливої значущості в умовах високої невизначеності, спричиненої війною, кліматичними змінами та технологічними трансформаціями. Адаптивність трактується не як проста реакція на кризи, а як інституціоналізована спроможність системи виявляти зміни, навчатися на основі зворотного зв'язку, гнучко коригувати стратегії та забезпечувати довгострокову стійкість без втрати здатності до розвитку. Інструментальний вимір адаптивного управління охоплює кілька взаємопов'язаних груп: інструменти збору та інтеграції даних (IoT, urban data platforms, системи раннього попередження, дистанційне зондування Землі);

інструменти прогнозування, моделювання та сценарного планування (Dynamic Adaptive Policy Pathways, цифрові двійники міст, real options analysis); інструменти учасницького та колаборативного управління (цифрові платформи участі, міжсекторальні партнерства, мережі peer learning); інструменти на основі штучного інтелекту.

Штучний інтелект трансформує адаптивне управління, переводячи його в режим передбачення, проактивної координації та часткової автоматизації. Модель «Sensing–Processing–Responding» структурує застосування ШІ: на етапі Sensing — комп’ютерний зір, сенсорні мережі, мультимодальні моделі; на етапі Processing — рекурентні та графові нейронні мережі, трансформери; на етапі Responding — великі мовні моделі, мультиагентні системи, системи підтримки прийняття рішень. Практичні домени застосування включають управління ризиками інфраструктури, оптимізацію мобільності та екстреного реагування, енергетичну і кліматичну адаптацію, координацію міжвідомчої відповіді на кризи. Для українських міст особливий потенціал мають цифрові двійники, орієнтовані на планування відновлення, системи підтримки пріоритизації відновлювальних проєктів і інструменти моніторингу «вузьких місць».

Водночас впровадження ШІ та інших адаптаційних інструментів породжує комплекс етичних, правових, соціальних і політичних ризиків: алгоритмічну упередженість (відтворення існуючих нерівностей на основі історичних даних), непрозорість («чорні скриньки»), ризики надмірного нагляду та зловживання даними (особливо щодо ВПО, пошкодженого житла, медичних і біометричних даних), розмивання відповідальності (responsibility gap), цифрову нерівність між громадами та технологічну залежність від іноземних постачальників, а також ризик атрофії власних аналітичних компетенцій органів влади. Ігнорування цих ризиків може підірвати демократичну легітимність управління та соціальну справедливість. Тому будь-яке технологічне рішення має супроводжуватися етичними та інституційними рамками: регулярними аудитами упередженості, вимогами до пояснюваності (explainable AI), принципами мінімізації даних і федеративного навчання, збереженням змістовного людського контролю (human-

in-the-loop / human-on-the-loop), незалежними етичними радами, публічною звітністю та інвестуванням у цифрові компетенції громад. Адаптивність є не лише технічною, а й соціальною та інституційною властивістю міської системи; технологічні інструменти мають посилювати людське судження (augmentation), а не підміняти його.

5. Публічно-приватне партнерство, особливо в допорогових формах, запроваджених Законом України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX, є одним із найбільш реалістичних інструментів мобілізації приватного капіталу та донорської підтримки для відновлення міської інфраструктури на рівні територіальних громад. Закон визначає проєкт ППП з допороговим значенням як такий, очікувана вартість якого є меншою за суму, еквівалентну 5 538 000 євро, і встановлює спрощену одноетапну процедуру підготовки (концептуальна записка замість повноцінного техніко-економічного обґрунтування). Це суттєво скорочує трансакційні витрати та час підготовки (орієнтовно з 19 до 12 місяців), підвищує доступність інструменту для громад з обмеженою інституційною спроможністю, дозволяє оперативно закривати критичні локальні потреби та є привабливим для локального бізнесу й середніх інвесторів. Типовими об'єктами виступають заклади освіти і охорони здоров'я, модульне житло для ВПО, об'єкти водопостачання та водовідведення невеликої потужності, заходи з енергоефективності, управління відходами, рекреаційні простори.

Ефективна реалізація допорогових проєктів потребує системного управлінського підходу: ідентифікації та пріоритезації об'єктів із реєстрацією в системі DREAM; чіткого визначення в концептуальній записці потреб громади, структури фінансування, моделі платежів (availability payments, user-pays або гібридна), розподілу ризиків та очікуваних ефектів з урахуванням People-first і ESG-підходів; максимального використання blended finance (гранти як first-loss або покриття частини капітальних витрат, що дозволяє знизити тарифне навантаження на 15–20 %); інституційного забезпечення через регіональні та міжмуніципальні проєктні офіси, стандартизовані шаблони, підтримку Агенції з питань підтримки

державно-приватного партнерства та міжнародних радників. Конкурсні процедури проводяться через електронну систему; на етапі управління договором необхідні чіткі KPI та механізми step-in rights.

Кейс міста Чорноморськ Одеської області демонструє потенціал синергії між великомасштабними концесійними проєктами державного значення (концесія Першого та Контейнерного терміналів порту з конкурентним діалогом у 2026 році, концесія поромного терміналу) та допороговими формами PPP на рівні громади. Портові концесії створюють «якірний» ефект, генеруючи попит на житло, соціальні послуги, енергетичну інфраструктуру та логістику, що відкриває простір для локальних ініціатив у сферах соціальної інфраструктури, модульного житла, комунальних мереж, енергоефективності та публічних просторів. У вимірі new public governance громада переходить від ролі пасивного отримувача трансфертів до активного координатора мережевих процесів і замовника якісних публічних послуг. Основними викликами залишаються низька інституційна спроможність, платіжні ризики, військові та регуляторні ризики, недостатня bankability окремих проєктів. Шляхи їх подолання включають створення проєктних офісів, стандартизацію документів, гібридне фінансування, реєстрацію в DREAM, попередні ринкові консультації та формування multi-project програм.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сучасні підходи до публічного управління містом в Україні формують цілісну екосистему, у якій ESG-стандарти задають стратегічну рамку сталого розвитку та доступу до фінансування, стандарти ISO забезпечують операційну досконалість і процесний підхід, інструменти адаптивного управління (включно зі штучним інтелектом) надають здатність навчатися та діяти в умовах невизначеності, а допорогові форми публічно-приватного партнерства створюють механізми мобілізації ресурсів і спільного виробництва публічної цінності. Синергія цих підходів відповідає вимогам принципу Build Back Better, *acquis communautaire* ЄС і завданням підвищення резильєнтності територіальних громад.

Для органів місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення доцільно: впроваджувати або підтримувати системи управління якістю відповідно

до ISO 9001:2015 з урахуванням настанов ISO 18091; поєднувати їх з ESG-аудитами та цифровими інструментами; розвивати інтегровані системи моніторингу даних про руйнування, відновлення та вразливість населення; поступово впроваджувати цифрові двійники та системи підтримки прийняття рішень у пріоритетних секторах (критична інфраструктура, житло, енергетика, цивільний захист); супроводжувати технологічні рішення обов'язковими етичними, правовими та інституційними рамками; активно використовувати спрощені процедури допорогових ППП з реєстрацією в DREAM і гібридним фінансуванням; інвестувати в інституційну спроможність і цифрові компетенції.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на емпіричну оцінку інституційних бар'єрів реалізації допорогових проєктів ППП, розроблення типових управлінських моделей і стандартизованих пакетів документів для громад, аналіз впливу інтегрованих ESG-ISO-систем на якість публічних послуг і рівень довіри громадян, а також на вивчення довгострокових ефектів застосування штучного інтелекту в адаптивному управлінні містами в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції. Лише системне, науково обґрунтоване впровадження розглянутих підходів здатне забезпечити перехід українських міст від реактивного управління кризами до проактивного формування стійких, інклюзивних і конкурентоспроможних урбаністичних систем.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1 Використання BSC у стратегічному плануванні розвитку міста

Сучасні умови функціонування українських міст характеризуються безпрецедентними викликами, пов'язаними з наслідками збройної агресії Російської Федерації, необхідністю швидкого відновлення зруйнованої та пошкодженої інфраструктури, забезпеченням базових потреб населення, підтриманням соціальної стійкості та одночасним стратегічним рухом у напрямку європейської інтеграції. Органи місцевого самоврядування опинилися в ситуації, коли від них очікують не лише оперативного реагування на поточні проблеми, але й спроможності формувати та реалізовувати довгострокове бачення розвитку території.

У цьому контексті особливої актуальності набувають інструменти стратегічного управління, які дозволяють переводити амбітні цілі відновлення у систему конкретних, вимірюваних і узгоджених між собою завдань, забезпечувати моніторинг прогресу та створювати основу для підзвітності перед громадою, державою та міжнародними партнерами. Одним із найбільш визнаних і широко апробованих у світовій практиці інструментів такого типу є збалансована система показників (Balanced Scorecard, далі — BSC).

Модель BSC була розроблена Робертом С. Капланом і Девідом П. Нортонем на початку 1990-х років як відповідь на обмеженість традиційних систем вимірювання результативності, що спиралися переважно на фінансові індикатори. З часом вона вийшла далеко за межі приватного сектору і сьогодні успішно застосовується органами державної влади та місцевого самоврядування багатьох країн. В Україні інтерес до BSC зростає в контексті реформи децентралізації, підвищення інституційної спроможності територіальних громад і підготовки до масштабного післявоєнного відновлення.

Метою підрозділу є обґрунтування можливостей і доцільності застосування збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління містом

в умовах відновлення; розкриття особливостей адаптації класичної моделі до специфіки публічного сектору; а також детальний опис змісту ключових перспектив BSC з прикладами стратегічних цілей, показників результативності та управлінських ініціатив, релевантних для українських міст у період відбудови. Збалансована система показників виникла як концептуальна відповідь на критику одновимірних фінансових систем оцінки діяльності організацій. Каплан і Нортон запропонували багатовимірний підхід, який інтегрує фінансові та нефінансові показники в єдину логічно пов'язану систему, безпосередньо прив'язану до стратегії організації [168]. Класична модель BSC включає чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську (або перспективу споживачів), перспективу внутрішніх бізнес-процесів, а також перспективу навчання і зростання (організаційного розвитку).

Ключова ідея BSC полягає в тому, що стратегія організації не повинна залишатися абстрактним документом. Вона має бути переведена у систему чітких, вимірюваних цілей і показників, за якими можна відстежувати прогрес і вчасно коригувати управлінські дії. При цьому між перспективами існують причинно-наслідкові зв'язки. Розвиток компетенцій персоналу, інформаційних систем і організаційної культури (перспектива навчання і зростання) створює передумови для вдосконалення внутрішніх процесів. Удосконалені процеси, у свою чергу, забезпечують кращу цінність для клієнтів і стейкхолдерів. Задоволеність стейкхолдерів і якість послуг формують підґрунтя для фінансової стійкості та, зрештою, для досягнення місії організації.

Важливим елементом методології BSC є стратегічна карта — візуальне відображення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями різних перспектив. Стратегічна карта дозволяє керівництву побачити логіку реалізації стратегії «в одному погляді», перевірити узгодженість цілей і переконатися, що обрані показники та ініціативи дійсно ведуть до бажаних результатів. Без стратегічної карти система показників ризикує перетворитися на звичайний набір KPI, не пов'язаних між собою стратегічною логікою.

Перенесення BSC у публічний сектор вимагає суттєвої модифікації

архітектури моделі. На відміну від комерційних організацій, де кінцевою метою є фінансовий результат — прибуток, зростання вартості компанії для акціонерів, — у публічному управлінні головною метою є реалізація місії, тобто створення публічної цінності для громадян і громади. Тому в більшості успішних адаптацій BSC для органів влади перспективу «стейкхолдери / громадяни» розміщують на вершині стратегічної карти. Фінансова перспектива при цьому розглядається як інструментальна: вона забезпечує ресурсну базу та фінансову дисципліну, необхідні для виконання місії, але не є самоціллю. Пол Нівен, один із провідних дослідників і практиків застосування BSC у некомерційному та державному секторах, підкреслює, що для публічних організацій ключовими стратегічними питаннями стають такі: «Як ми маємо виглядати в очах громадян і ключових стейкхолдерів, щоб досягти нашої місії?» та «Які внутрішні процеси є критично важливими для створення цінності для громади?». Фінансова перспектива трансформується у питання ефективного управління наявними ресурсами та спроможності залучати додаткове фінансування.

Міжнародний досвід підтверджує життєздатність і користь такого підходу. Класичним і найбільш цитованим прикладом успішного впровадження BSC на рівні місцевого самоврядування є місто Шарлотт (штат Північна Кароліна, США), яке застосувало модель ще у 1996 році і вважається одним із перших і найуспішніших кейсів у світі [38]. Інші відомі приклади включають низку муніципалітетів Канади, Данії, Чехії, досвід міста Ціндао в Китаї, а також муніципалітети Бразилії, Ірану, Перу та Туреччини/ В Україні питання адаптації BSC до органів місцевого самоврядування активно розробляється в наукових дослідженнях, присвячених децентралізації, стратегічному управлінню розвитком територіальних громад, підвищенню інституційної спроможності та підготовці до післявоєнного відновлення [114].

Збалансована система показників не існує в ізоляції від інших управлінських інструментів. Вона добре поєднується з програмно-цільовим методом бюджетування [168], проєктним підходом до реалізації заходів відновлення, принципами ESG та сучасними підходами до екологічної стійкості муніципалітетів

[114] (Environmental, Social, Governance), системами моніторингу відбудови (зокрема платформою DREAM), індексами цифрової трансформації громад та інструментами оцінки стійкості (resilience). Саме здатність BSC слугувати «інтегруючою рамкою», яка пов'язує різні аспекти діяльності органу влади, робить її особливо цінною в умовах складного, багатоаспектного процесу відновлення міст.

Умови відновлення українських міст створюють унікальний і водночас дуже вимогливий запит на інструменти управління. З одного боку, існує гостра потреба в швидкій відбудові житла, критичної інфраструктури, об'єктів соціальної сфери. З іншого боку, процес відновлення має закладати підвалини довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та якості життя. Існує ризик, що зусилля будуть зосереджені переважно на «твердій» інфраструктурі, тоді як «м'які» фактори — довіра громадян, якість управління, кадровий потенціал, соціальна згуртованість, екологічна відповідальність — залишаться на периферії уваги.

Збалансована система показників саме й орієнтована на забезпечення такого балансу [166,167]. По-перше, вона дозволяє інтегрувати в єдину систему вимірювання показники фізичного відновлення інфраструктури (кількість і темпи відбудови об'єктів, швидкість відновлення критичних послуг) з показниками соціальної стійкості, економічного відродження, інституційної спроможності та екологічних аспектів. Це створює передумови для справді комплексного підходу до відновлення.

По-друге, модель суттєво підвищує прозорість і підзвітність [7] Чітко визначені стратегічні цілі, показники та цільові значення створюють основу для регулярної публічної звітності перед громадою, державними органами, донорами та міжнародними партнерами. У період, коли значна частина ресурсів на відновлення надходить від зовнішніх джерел (міжнародна технічна допомога, гранти, кредити МФО), наявність зрозумілої та професійної системи вимірювання результативності безпосередньо впливає на рівень довіри стейкхолдерів і спроможність громади залучати додаткове фінансування.

По-третє, BSC підтримує каскадування стратегічних пріоритетів від рівня

міської ради та виконавчого комітету до окремих структурних підрозділів, комунальних підприємств і навіть великих проєктів відновлення. Це зменшує ризик фрагментарності управління, коли різні підрозділи працюють за власними, погано узгодженими логіками.

По-четверте, впровадження BSC сприяє розвитку інституційної спроможності самого органу місцевого самоврядування. Робота над стратегічною картою, підбір показників, налагодження систем збору даних і регулярного моніторингу — усе це є потужним інструментом організаційного навчання та формування культури управління за результатами.

Зміст перспектив BSC для міста в умовах відновлення:

Нижче детально розкрито зміст чотирьох перспектив збалансованої системи показників, адаптованих до потреб стратегічного управління містом у період відновлення. Для кожної перспективи описано її логіку, ключові стратегічні цілі, приклади показників результативності (KPI) та відповідні управлінські ініціативи. Наведені приклади мають ілюстративний характер і підлягають обов'язковій адаптації під специфіку конкретного міста, його стратегічні документи, ресурсні можливості та пріоритети.

Перспектива «Стейкхолдери / Громадяни»:

Ця перспектива є вершиною стратегічної карти публічної організації. Вона відповідає на центральне питання: «Як ми маємо виглядати в очах громадян, бізнесу, громадських організацій, донорів, державних органів та інших ключових стейкхолдерів, щоб успішно реалізувати місію міста в умовах відновлення?» Саме тут фіксується кінцевий результат діяльності органу місцевого самоврядування — створення публічної цінності. Відчуття громадянами того, що процес відновлення відбувається справедливо, прозоро, з урахуванням їхніх потреб і пріоритетів, безпосередньо впливає на рівень довіри до місцевої влади та на соціальну згуртованість громади. Низька задоволеність навіть при значних обсягах відбудованої інфраструктури може підривати легітимність влади та створювати соціальну напругу. Як ключові показники пропонується використовувати результати регулярних (не рідше одного-двох разів на рік) репрезентативних

опитувань задоволеності громадян, а також спеціально розроблені або адаптовані індекси довіри до місцевої влади. Цільові значення мають встановлюватися з урахуванням базового (стартового) рівня та реалістичних, але амбітних орієнтирів (наприклад, досягнення не менше 65–70 % задоволеності до кінця планового періоду). Для реалізації цієї цілі доцільно впроваджувати систему регулярних соціологічних досліджень, публікувати зрозумілі звіти про хід відновлення, створювати зручні канали зворотного зв'язку та оперативно реагувати на сигнали громадян.

Демократична участь громадян у процесах прийняття рішень щодо відновлення не лише підвищує легітимність цих рішень, але й дозволяє краще враховувати локальні потреби, зменшує ризик конфліктів і формує відчуття спільної відповідальності за результат. Показниками тут можуть слугувати кількість учасників громадських обговорень, публічних консультацій і слухань; частка пропозицій громадян, які були розглянуті та враховані в остаточних рішеннях; рівень інформованості населення про можливості участі. Ініціативами виступають розвиток і просування платформ електронної участі, створення постійно діючих робочих груп і консультативних рад із залученням представників різних груп населення, впровадження елементів бюджету участі, публічні обговорення пріоритетів відновлення [170].

В умовах відновлення особливо критичним є збереження та розвиток спроможності органів влади та комунальних установ надавати адміністративні, соціальні, освітні, медичні та інші публічні послуги. Руйнування інфраструктури, відтік кадрів, зростання навантаження через внутрішньо переміщених осіб створюють додатковий тиск на систему послуг. Серед показників — середній час надання ключових адміністративних послуг, частка послуг, доступних в електронній формі (онлайн), рівень обґрунтованих скарг громадян, показники доступності послуг для маломобільних груп населення. Відповідними ініціативами є розширення та модернізація мережі центрів надання адміністративних послуг, подальше впровадження та популяризація цифрових сервісів, затвердження та неухильне дотримання стандартів якості послуг, моніторинг задоволеності

отримувачів послуг.

Безпека у широкому розумінні — фізична безпека, наявність укриттів і системи оповіщення, психологічна підтримка, захист вразливих груп — є базовою потребою населення в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Соціальна згуртованість визначає здатність громади спільно долати труднощі та уникати внутрішніх конфліктів. Показники можуть включати динаміку рівня злочинності, забезпеченість населення місцями в укриттях (відсоток покриття), кількість і охоплення програм психосоціальної підтримки, а також спеціально розроблені індекси соціальної згуртованості чи соціальної напруги. Ініціативи — програми безпеки громади, розвиток системи цивільного захисту та укриттів, соціальні проекти підтримки вразливих груп, заходи з інтеграції внутрішньо переміщених осіб, комунікаційні кампанії, спрямовані на зміцнення довіри та солідарності.

Перспектива «Фінанси / Ресурсне забезпечення»:

Фінансова перспектива в публічній версії BSC виконує забезпечувальну, а не кінцеву функцію. Вона відповідає на питання: «Як ми маємо управляти фінансовими та іншими ресурсами, щоб забезпечити реалізацію стратегії відновлення та створення цінності для громадян?» У період відновлення ця перспектива набуває особливої ваги через поєднання обмеженості власних ресурсів громади зі значними обсягами зовнішнього фінансування [113,166].

Навіть в умовах значних зовнішніх надходжень на відновлення базова фінансова спроможність територіальної громади залишається критично важливою. Від неї залежить здатність співфінансувати проекти, забезпечувати поточне функціонування інфраструктури та послуг, формувати резерви. Показниками виступають рівень виконання доходної частини місцевого бюджету, структура доходів, показники боргового навантаження (за наявності місцевих запозичень), частка власних доходів. Ініціативи включають системну роботу з оптимізації податкового адміністрування, виявлення та ліквідацію тіньових схем, розширення бази оподаткування, підвищення ефективності управління комунальним майном.

У сучасних українських реаліях саме міжнародна технічна та фінансова допомога, гранти урядів іноземних держав, кредити міжнародних фінансових

організацій, кошти державного бюджету на відновлення становлять значну (а для багатьох громад — визначальну) частину ресурсної бази відбудови. Тому як показники доцільно використовувати обсяг залучених грантових, кредитних і цільових коштів; кількість успішно підготовлених і поданих проєктних заявок; частку проєктів громади, включених до системи DREAM або інших механізмів координації відновлення; рівень співфінансування з боку громади. Ключовими ініціативами є створення або суттєве посилення проєктного офісу (команди), системна робота з донорами та міжнародними партнерами, підвищення якості підготовки проєктної документації та техніко-економічних обґрунтувань, навчання персоналу роботи з грантовими програмами.

Недостатньо лише залучити ресурси — необхідно забезпечити їхнє своєчасне, прозоре та результативне освоєння. Проблеми з освоєнням коштів (бюрократичні бар'єри, недостатня якість проєктної документації, обмежена спроможність підрядників) є поширеним викликом. Показники: частка капітальних видатків, спрямованих на відновлення, у загальному обсязі капітальних видатків; рівень освоєння коштів за проєктами відновлення (відсоток від запланованого); кількість і характер зауважень контролюючих органів. Ініціативи — впровадження або посилення програмно-цільового методу, створення дієвих систем моніторингу реалізації проєктів, публічні дашборди витрат і прогресу, спрощення внутрішніх процедур там, де це можливо без втрати контролю.

Публічно-приватне партнерство (ППП) може стати важливим механізмом залучення приватного капіталу, управлінської експертизи та інновацій до процесів відновлення інфраструктури та надання послуг. Показники: кількість підготовлених і реалізованих PPP-проєктів (або проєктів у форматі концесії, оренди тощо); обсяг залучених приватних інвестицій; кількість підготовлених інвестиційних пропозицій. Ініціативи включають інституціоналізацію PPP на місцевому рівні (призначення відповідальних, розробка локальних актів), підготовку пілотних концесійних та інших партнерських проєктів, створення та регулярне оновлення інвестиційного паспорта міста, роботу з потенційними інвесторами.

Перспектива «Внутрішні процеси»:

Перспектива внутрішніх процесів відповідає на питання: «Які управлінські, організаційні та операційні процеси ми повинні вдосконалити, створити або перебудувати, щоб забезпечити якісне, своєчасне та прозоре відновлення, а також ефективне надання послуг громадянам?» Саме в цій перспективі закладаються механізми, які перетворюють стратегічні наміри на реальні результати.

Відновлення міста є складним мультипроектним і міжвідомчим процесом, що вимагає узгодженої роботи багатьох структурних підрозділів виконавчого комітету, комунальних підприємств, підрядників, проектних організацій і зовнішніх партнерів. Відсутність належної координації призводить до дублювання зусиль, конфліктів пріоритетів, зривів термінів і перевитрат. Показники: частка проектів відновлення, завершених у встановлені строки і в межах затвердженого бюджету; середній час підготовки та погодження проектної документації; кількість міжвідомчих робочих груп і рівень виконання їхніх рішень. Ініціативи — створення єдиного координаційного штабу або офісу відновлення з чіткими повноваженнями; стандартизація процедур управління проектами; впровадження цифрових інструментів проектного менеджменту; за можливості — використання технологій інформаційного моделювання будівель (BIM) для складних об'єктів.

Цифровізація дозволяє підвищити швидкість і якість прийняття рішень, зменшити адміністративне навантаження на працівників, забезпечити кращу аналітичну підтримку керівництва та підвищити прозорість. Показники: рівень цифровізації ключових внутрішніх процесів (частка процесів, що повністю або переважно реалізуються в електронній формі); середній час обробки документів; значення індексу цифрової трансформації громади (за методологією, що застосовується в Україні); частка рішень, що приймаються з використанням аналітичних даних. Ініціативи — впровадження або розвиток системи електронного документообігу; інтеграція з державними реєстрами та платформами; створення управлінських і публічних аналітичних дашбордів; навчання персоналу роботі з цифровими інструментами.

Наявність актуальної стратегії розвитку громади, плану (програми)

комплексного відновлення території, а також використання даних і доказових підходів для прийняття рішень є важливими індикаторами зрілості системи управління. Показники: актуальність і повнота стратегічних документів; частка управлінських рішень, прийнятих на основі аналітичних даних і моніторингу; рівень виконання заходів, передбачених стратегією та планом відновлення. Ініціативи — впровадження самої системи BSC як інструменту реалізації стратегії; навчання персоналу сучасним методам проєктного менеджменту та моніторингу; створення або посилення системи моніторингу та оцінки реалізації стратегічних документів.

В умовах значних обсягів фінансування відновлення, у тому числі з міжнародних джерел, питання запобігання корупції, забезпечення відкритості та підзвітності набувають особливої ваги. Від рівня прозорості безпосередньо залежить довіра донорів, інвесторів і самої громади. Показники: повнота та своєчасність публікації ключових даних про бюджети, закупівлі, проєкти відновлення у відкритому доступі; рівень виконання заходів антикорупційної програми; результати зовнішніх оцінок прозорості (за наявності). Ініціативи — створення та підтримка відкритого бюджету та публічних дашбордів відновлення; посилення внутрішнього контролю та аудиту; регулярна публічна звітність у зручних для громадян форматах; робота з викривачами корупції відповідно до законодавства.

Перспектива «Навчання і розвиток / Інституційна спроможність»

Ця перспектива є фундаментом усієї системи BSC. Вона відповідає на питання: «Як ми маємо розвивати персонал, організаційну культуру, інформаційні системи, знання та партнерства, щоб забезпечити довгострокову інституційну спроможність органу місцевого самоврядування ефективно управляти відновленням і розвитком міста?» Без міцного фундаменту будь-які досягнення в інших перспективах ризикують виявитися нестійкими. Без належної підготовки кадрів навіть найкращі стратегії та найбільш досконалі системи показників залишаються на папері. В умовах відновлення особливо затребуваними є компетенції з проєктного менеджменту, роботи з міжнародними донорами,

фінансового управління, цифрових інструментів, комунікації з громадою, антикризового управління. Показники: частка працівників цільових категорій (керівники, спеціалісти ключових підрозділів), які пройшли відповідне навчання протягом року; рівень задоволеності якістю навчання; застосування набутих знань на практиці (за оцінками керівників або самооцінкою). Ініціативи — цільові програми підвищення кваліфікації; співпраця з університетами, центрами підвищення кваліфікації та міжнародними проєктами технічної допомоги; створення внутрішніх шкіл компетенцій і системи наставництва. Організаційна культура визначає, наскільки охоче працівники беруть на себе відповідальність, пропонують покращення, працюють у міжвідомчих командах і орієнтуються на потреби громадян, а не лише на формальне виконання процедур. Показники: рівень залученості (engagement) персоналу за результатами внутрішніх опитувань; кількість ініціатив і раціоналізаторських пропозицій, що надходять від працівників; плинність кадрів у підрозділах, що відповідають за ключові процеси відновлення. Ініціативи — системи нематеріальної мотивації та визнання; внутрішні конкурси ідей; розвиток внутрішньої комунікації; лідерська поведінка керівництва, яка демонструє цінність результату та відкритості.

В умовах війни, міграції та конкуренції за кваліфіковані кадри з боку інших секторів і громад кадрова проблема для багатьох органів місцевого самоврядування є надзвичайно гострою. Втрата ключових спеціалістів може паралізувати окремі напрями роботи. Показники: рівень плинності кадрів на ключових позиціях; рівень укомплектованості штату за критично важливими посадами; середній стаж роботи ключових спеціалістів у органі влади. Ініціативи — програми утримання талантів (конкурентна оплата праці в межах можливостей, гнучкі умови, можливості професійного розвитку); формування та підготовка кадрового резерву; робота з молодими спеціалістами та стажерами; створення привабливого іміджу роботи в органі місцевого самоврядування.

Алгоритм впровадження BSC в органі місцевого самоврядування:

Впровадження збалансованої системи показників є складним організаційним і політичним проєктом. Воно потребує підтримки вищого керівництва міста,

залучення ключових працівників різних підрозділів, методичної дисципліни та певного часу. На основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду можна запропонувати такий укрупнений алгоритм:

Перший етап — підготовчий. Формується робоча група (бажано з представників ключових підрозділів і, за можливості, із залученням зовнішнього експерта з питань стратегічного управління). Уточнюються місія та візія органу місцевого самоврядування в контексті відновлення. Проводиться аналіз стейкхолдерів. Здійснюється огляд наявних стратегічних документів (стратегія розвитку громади, план/програма відновлення, галузеві програми) з метою забезпечення узгодженості.

Другий етап — визначення стратегічних тем (пріоритетів). Як правило, виділяють три-чотири великі напрями, які структурують усю стратегію. Для міст в умовах відновлення типовими темами є: відновлення інфраструктури та житла; економічне відродження та зайнятість; соціальна стійкість і якість життя; інституційна спроможність і цифрова трансформація. Темі можуть бути скориговані під специфіку міста (наприклад, акцент на портовій інфраструктурі, енергетичній стійкості, туристичному потенціалі тощо).

Третій етап — побудова стратегічної карти та формування системи показників. Для кожної перспективи визначаються стратегічні цілі (рекомендовано не більше чотирьох-п'яти на перспективу, щоб уникнути перевантаження). До кожної цілі підбираються один-три вимірювані показники (KPI). Показники мають відповідати критеріям SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі). Встановлюються базові та цільові значення. Визначаються ініціативи (проекти, програми, комплекси заходів), які мають забезпечити досягнення цілей.

Четвертий етап — каскадування. Цілі та показники BSC рівня міста (виконавчого комітету) каскадуються на рівень ключових структурних підрозділів і, за потреби, на рівень великих проєктів відновлення. Це забезпечує узгодженість дій усієї організації та дозволяє кожному підрозділу бачити свій внесок у спільний результат.

П'ятий етап — впровадження системи моніторингу та звітності. Визначаються відповідальні за збір даних по кожному показнику, джерела даних, періодичність збору (як правило, щокварталу або раз на півріччя), формати внутрішньої та публічної звітності. Важливо інтегрувати BSC з бюджетним процесом і наявними системами планування та моніторингу, а не створювати паралельну «надбудову».

Шостий етап — навчання, комунікація та пілотне впровадження. Перед повномасштабним запуском доцільно провести навчання для керівників і спеціалістів, які працюватимуть із системою. Рекомендується починати з пілотного впровадження в одному-двох структурних підрозділах. Це дозволяє відпрацювати методологію, виявити проблеми з даними та процедурами, продемонструвати користь інструменту і лише після цього масштабувати на всю організацію.

Важливо розуміти, що BSC — це не разовий документ, а жива система управління. Її слід регулярно (щонайменше раз на рік) переглядати та актуалізувати з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, нових пріоритетів і накопиченого досвіду.

Переваги та виклики впровадження BSC:

Серед ключових переваг застосування збалансованої системи показників в управлінні містом в умовах відновлення слід виділити такі: забезпечує реальне узгодження стратегічного та операційного рівнів управління, переводячи стратегію з рівня декларацій у систему конкретних цілей, показників і ініціатив. Вона створює основу для збалансованого вимірювання результативності, яке враховує не лише фінансові та інфраструктурні результати, але й соціальні, інституційні, процесні та кадрові аспекти. BSC суттєво підвищує прозорість і підзвітність, що є критично важливим для роботи з донорами, інвесторами та громадою. Інструмент сприяє розвитку інституційної спроможності органу влади через впровадження культури управління за результатами, міжвідомчої координації та аналітичного підходу до прийняття рішень. Нарешті, наявність професійної системи вимірювання результативності підвищує інвестиційну та донорську привабливість громади. Сучасні українські дослідження підтверджують доцільність застосування

BSC для оцінювання стратегій розвитку територіальних громад та цифровізації органів місцевого самоврядування [37, 38].

Водночас існують і суттєві виклики, які необхідно усвідомлювати та враховувати. Політична турбулентність, зміна керівництва міста чи пріоритетів після місцевих виборів можуть призводити до перегляду або навіть відмови від раніше запроваджених систем управління. Існує ризик перевантаження моделі надмірною кількістю цілей і показників, що ускладнює моніторинг, розмиває фокус і перетворює BSC на формальну звітність. Встановлення достовірних і логічних причинно-наслідкових зв'язків між цілями різних перспектив часто виявляється складнішим завданням, ніж здається на перший погляд. Недостатній рівень компетенцій персоналу в питаннях стратегічного управління та роботи з даними, а також відсутність сучасних інформаційних систем можуть стати серйозними бар'єрами. Впровадження BSC вимагає часу, послідовності та терпіння — очікування швидких «чарівних» результатів може призвести до розчарування та згортання ініціативи. Нарешті, без реальної підтримки перших осіб міста та без інтеграції з бюджетним процесом система ризикує залишитися «паралельним» документом, який мало впливає на реальні рішення.

Збалансована система показників є потужним, гнучким і методологічно обґрунтованим інструментом стратегічного управління, який після відповідної адаптації може ефективно застосовуватися органами місцевого самоврядування України в умовах відновлення. Її головна цінність полягає у здатності забезпечити цілісність і внутрішню узгодженість стратегії, вимірюваність прогресу за ключовими напрямками, баланс між різними аспектами розвитку міста (інфраструктурними, соціальними, економічними, інституційними) та підвищення прозорості управлінських процесів.

Успішне впровадження BSC потребує політичної волі та підтримки керівництва міста, методичної дисципліни, пілотного підходу, свідомого обмеження кількості показників, тісної інтеграції з існуючими документами стратегічного планування (стратегія розвитку громади, план відновлення) та системами моніторингу, а також інвестицій у розвиток компетенцій персоналу та

інформаційних систем. При дотриманні цих умов модель здатна стати не лише технічним інструментом вимірювання, але й засобом формування нової управлінської культури — культури, орієнтованої на результати, на потреби громадян і на довгострокову стійкість територіальної громади [109]/

Подальші дослідження та практичні розробки доцільно спрямувати на створення галузевих (функціональних) версій BSC для ключових сфер міського управління (житлово-комунальне господарство, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я, безпека, просторове планування); на вивчення та поширення досвіду пілотного впровадження моделі в українських територіальних громадах різного типу, розміру та ступеня пошкоджень; а також на інтеграцію BSC з інструментами оцінки стійкості (resilience), ESG-підходами та цифровими платформами моніторингу відновлення.

Використання BSC у стратегічному плануванні розвитку міста в умовах повоєнного відновлення:

У стратегічному плануванні розвитку міста в умовах повоєнного відновлення збалансована система показників виконує роль не просто інструменту вимірювання, а інтегруючої управлінської рамки. Як справедливо зазначають класики концепції, стратегія має бути переведена у систему вимірюваних цілей і показників [109]. Саме ця логіка є критично важливою для українських громад, які одночасно вирішують завдання швидкої відбудови зруйнованої інфраструктури та формування довгострокової стійкості.

Практичний досвід міста Шарлотт (США), яке першим серед муніципалітетів запровадило BSC ще у 1996 році, демонструє, що модель дозволяє узгодити стратегічні пріоритети ради з операційною діяльністю виконавчих органів і забезпечити підзвітність перед громадою. Аналогічний підхід, адаптований до публічного сектору П. Нівеном, передбачає розміщення перспективи стейкхолдерів (громадян) на вершині стратегічної карти. Саме таку архітектуру доцільно застосовувати українським містам.

Вітчизняні дослідники підкреслюють, що впровадження BSC в органах місцевого самоврядування сприяє узгодженню стратегічних і тактичних цілей,

підвищенню інституційної спроможності та зростанню довіри стейкхолдерів, зокрема іноземних інвесторів і донорів, що є особливо важливим у післявоєнний період [38]. Модель дозволяє структурувати систему показників за блоками, релевантними для територіальних громад, і забезпечити моніторинг реалізації стратегій соціально-економічного розвитку.

У контексті повоєнного відновлення BSC доцільно інтегрувати з Програмами комплексного відновлення територій (Постанова КМУ № 1159) та бюджетним процесом. Вона дає можливість каскадувати цілі від рівня стратегії розвитку громади до окремих проєктів відбудови, забезпечити баланс між фінансовими ресурсами (у тому числі грантовими та кредитними) і нефінансовими результатами (довіра громадян, якість послуг, соціальна згуртованість, інституційна спроможність), а також підвищити прозорість використання коштів — ключову вимогу міжнародних партнерів.

Таким чином, застосування BSC у стратегічному плануванні розвитку міста в умовах повоєнного відновлення є не лише методологічно обґрунтованим, але й практично необхідним кроком для формування результативної, підзвітної та орієнтованої на громадянина системи місцевого управління.

Аналіз наукових публікацій та практики стратегічного управління в Україні свідчить, що повномасштабне впровадження класичної моделі Balanced Scorecard на рівні міських рад і територіальних громад наразі перебуває переважно на етапі методологічного осмислення, пілотного тестування та окремих галузевих застосувань, а не масового інституційного закріплення.

На відміну від країн із тривалою традицією управління за результатами (США, Канада, окремі держави ЄС), в Україні BSC не набула статусу стандартного інструменту корпоративного управління в органах місцевого самоврядування. Більшість наявних розробок носить науково-прикладний характер. Вітчизняні дослідники обґрунтовують доцільність адаптації моделі до специфіки публічного сектору, пропонують алгоритми впровадження та структури показників, орієнтовані на умови децентралізації та повоєнного відновлення.

Найбільш поширеним і методологічно обґрунтованим підходом є

рекомендація розпочинати впровадження з пілотного проєкту в межах одного структурного підрозділу виконавчого комітету міської ради (наприклад, управління капітального будівництва, соціальної політики, житлово-комунального господарства чи підрозділу, відповідального за цифрову трансформацію). Такий підхід дозволяє відпрацювати методологію, виявити проблеми з якістю даних і компетенціями персоналу, мінімізувати організаційний опір і лише після цього масштабувати інструмент.

У наукових працях останніх років BSC пропонується використовувати для оцінювання реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад, у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування, а також як аналітичний інструмент координації діяльності учасників житлово-комунальних кластерів. Окрему увагу приділено потенціалу моделі щодо підвищення транспарентності та формування довіри стейкхолдерів, зокрема іноземних інвесторів і донорів, що набуває особливої ваги в умовах залучення ресурсів на відновлення [7; 16; 17; 18].

Типовий алгоритм впровадження, який пропонується українськими авторами, включає такі етапи: формування робочої групи; уточнення місії та візії в контексті відновлення; визначення стратегічних тем; аналіз стейкхолдерів; побудова стратегічної карти та системи показників; пілотне впровадження; каскадування цілей; інтеграція з бюджетним процесом і системою моніторингу; навчання персоналу та налагодження регулярної звітності.

Водночас практична реалізація зазначеного алгоритму стикається з низкою системних бар'єрів. Серед них — політична турбулентність і періодична зміна керівництва органів місцевого самоврядування; недостатній рівень компетенцій з управління за результатами; слабкість інформаційних систем і обмежена якість управлінських даних; організаційна культура, орієнтована переважно на виконання процедур, а не на досягнення вимірюваних результатів; а також пріоритетність оперативних завдань в умовах воєнного стану над середньо- та довгостроковим стратегічним плануванням.

Таким чином, на сучасному етапі BSC в Україні функціонує переважно як методологічний і пілотний інструмент стратегічного управління. Її потенціал для органів місцевого самоврядування є значним, особливо в контексті повоєнного відновлення, європейської інтеграції та підвищення підзвітності. Реалізація цього потенціалу потребує політичної підтримки керівництва громад, інвестицій у розвиток компетенцій, поступового формування культури управління за результатами та тісної інтеграції моделі з існуючими документами стратегічного планування і системами моніторингу відновлення.

Попри методологічну обґрунтованість і потенційну цінність збалансованої системи показників для стратегічного управління містом в умовах відновлення, практичне впровадження моделі в органах місцевого самоврядування України стикається з комплексом системних бар'єрів. Їхня ідентифікація та аналіз є необхідною передумовою для розроблення реалістичних стратегій інституціоналізації інструменту [7; 10].

Політико-інституційні бар'єри. Найбільш критичною групою обмежень виступають політичні фактори. Короткий електоральний цикл і часта зміна керівництва міських рад та виконавчих комітетів призводять до перегляду або згортання стратегічних ініціатив, започаткованих попередниками. BSC як інструмент стратегічного управління потребує стабільності та послідовності впродовж кількох років, тоді як політична логіка часто орієнтована на короткострокові, видимі результати. В умовах правового режиму воєнного стану пріоритет оперативного реагування на безпекові та гуманітарні виклики ще більше відсуває середньо- та довгострокові управлінські інструменти на периферію уваги. Крім того, відсутність чіткого нормативного закріплення BSC як рекомендованого інструменту на національному рівні зменшує інституційну мотивацію до його впровадження.

Організаційно-культурні бар'єри. Організаційна культура більшості органів місцевого самоврядування залишається переважно процесуальною та бюрократичною. Домінуючий фокус спрямований на дотримання встановлених процедур, виконання доручень і формальну звітність, а не на досягнення

вимірюваних результатів і створення публічної цінності для громади. BSC вимагає суттєвої зміни управлінського мислення — від логіки «виконання плану заходів» до логіки «досягнення стратегічних цілей через систему причинно-наслідкових зв'язків». Така трансформація організаційної культури є тривалим процесом і, як правило, зустрічає значний опір, особливо серед керівників середньої ланки.

Кадрові та компетентнісні бар'єри. Брак спеціалістів, які володіють методологією стратегічного управління, побудови стратегічних карт, розроблення SMART-показників, каскадування цілей і організації системи моніторингу, є одним із найпоширеніших практичних обмежень. Навіть за наявності політичної волі процес впровадження часто гальмується через відсутність внутрішньої експертизи. Залучення зовнішніх консультантів може забезпечити якісну розробку моделі на початковому етапі, однак без системної передачі знань і формування власної інституційної спроможності система не приживається. Додатково ситуацію ускладнюють висока плинність кадрів і відтік кваліфікованих працівників в умовах війни.

Інформаційно-аналітичні бар'єри. Ефективне функціонування BSC критично залежить від наявності якісних, своєчасних, зіставних і достатньо деталізованих даних. У багатьох територіальних громадах інформаційні системи залишаються фрагментованими, дані з різних структурних підрозділів погано інтегровані, а частина показників збирається вручну або взагалі відсутня в систематизованому вигляді. Відсутність сучасних аналітичних панелей (дашбордів) і єдиного сховища управлінських даних перетворює моніторинг BSC на трудомісткий і значною мірою формальний процес. Без належної цифрової інфраструктури модель втрачає свою ключову перевагу — можливість оперативного управлінського реагування на відхилення від цільових траєкторій.

Методологічні бар'єри. Навіть за умови політичної підтримки та наявності підготовлених кадрів виникають суто методологічні труднощі. Серед них — складність встановлення достовірних і логічно обґрунтованих причинно-наслідкових зв'язків між цілями різних перспектив; ризик перевантаження системи надмірною кількістю показників, що розмиває стратегічний фокус; труднощі з

визначенням реалістичних цільових значень в умовах високої невизначеності повоєнного періоду; а також проблема забезпечення балансу між фінансовими та нефінансовими індикаторами, між коротко- і довгостроковими цілями.

Ресурсні та інтеграційні бар'єри. Впровадження BSC потребує значних організаційних зусиль, часу керівництва і певного фінансування (навчання персоналу, консультаційна підтримка, розвиток IT-інфраструктури). В умовах обмежених місцевих бюджетів і пріоритетності завдань фізичного відновлення інфраструктури ці витрати часто відкладаються. Окремим ризиком є створення «паралельної» системи показників, не інтегрованої з бюджетним процесом, стратегією розвитку громади, програмою комплексного відновлення території та існуючими системами моніторингу (зокрема платформою DREAM). Без такої інтеграції BSC ризикує залишитися декларативним документом, який мало впливає на реальні управлінські рішення.

Узагальнюючи, слід констатувати, що бар'єри впровадження BSC в українських органах місцевого самоврядування мають системний характер і вимагають комплексного підходу до їх подолання. Успішна інституціоналізація моделі можлива лише за умови поєднання політичної підтримки перших осіб громади, початку з обмеженого пілотного проєкту, одночасного розвитку компетенцій персоналу та інформаційних систем, свідомого обмеження кількості показників, тісної прив'язки до існуючих стратегічних документів і бюджетного процесу, а також поступового формування культури управління за результатами. Без усунення зазначених обмежень збалансована система показників ризикує залишитися на рівні наукових рекомендацій і окремих експериментальних впроваджень, не реалізувавши свій потенціал як інструменту стратегічного управління відновленням і розвитком міст.

Рекомендації щодо подолання бар'єрів впровадження збалансованої системи показників:

Подолання виявлених бар'єрів впровадження збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування України потребує комплексного, поетапного та інституційно узгодженого підходу. Нижче сформульовано основні

рекомендації, структуровані відповідно до груп ідентифікованих обмежень.

Щодо політико-інституційних бар'єрів. Ключовою передумовою успішного впровадження є наявність стійкої політичної підтримки з боку керівництва громади — міського голови та керівника виконавчого комітету. Доцільно інституціоналізувати BSC шляхом включення відповідних положень до стратегії розвитку територіальної громади, програми комплексного відновлення території та рішення сесії міської ради. Це створює певні гарантії наступності навіть у разі зміни керівництва. Рекомендується також передбачити в посадових інструкціях ключових керівників відповідальність за моніторинг і досягнення показників BSC, що підвищує особисту зацікавленість у результатах впровадження.

Щодо організаційно-культурних бар'єрів. Трансформація організаційної культури є тривалим процесом, який не може бути забезпечений лише адміністративними рішеннями. Ефективним інструментом виступає поєднання лідерської поведінки перших осіб (демонстрація цінності результатів, відкритості даних і міжвідомчої співпраці) з системами нематеріальної мотивації та визнання. Доцільно впроваджувати внутрішні конкурси ідей, публічне відзначення підрозділів і працівників, які досягли цільових показників, а також регулярну комунікацію про те, як досягнення окремих цілей BSC впливає на якість життя мешканців громади. Поступове формування культури управління за результатами має супроводжувати технічне впровадження моделі, а не відставати від нього.

Щодо кадрових і компетентнісних бар'єрів. Необхідно розробити та реалізувати цільову програму підвищення кваліфікації для керівників і спеціалістів, залучених до впровадження BSC. Програма має охоплювати методологію стратегічного управління, побудову стратегічних карт, розроблення показників, каскадування цілей і організацію системи моніторингу. Особливо ефективним є поєднання зовнішнього експертного супроводу на етапі розробки моделі з обов'язковою передачею знань внутрішній команді. Рекомендується формувати кадровий резерв і систему наставництва, а також передбачати в індивідуальних планах професійного розвитку працівників компетенції, пов'язані з управлінням за результатами.

Щодо інформаційно-аналітичних бар'єрів. Паралельно з розробкою BSC необхідно здійснювати аудит наявних джерел даних і поступово розбудовувати інтегровану інформаційну інфраструктуру. На початковому етапі допустимим є використання спрощених інструментів (електронні таблиці, наявні реєстри), однак стратегічною метою має бути створення аналітичних дашбордів і єдиного сховища управлінських даних. Важливо забезпечити максимальну автоматизацію збору показників, щоб моніторинг не перетворювався на додаткове адміністративне навантаження. Інтеграція з існуючими системами (зокрема платформою DREAM, системами бухгалтерського обліку та електронного документообігу) суттєво підвищує життєздатність моделі.

Щодо методологічних бар'єрів. Рекомендується свідомо обмежувати кількість стратегічних цілей і показників (оптимально 15–25 на рівні міста). Кожна ціль має бути забезпечена чітким причинно-наслідковим обґрунтуванням у межах стратегічної карти. При визначенні цільових значень в умовах високої невизначеності доцільно використовувати сценарний підхід і встановлювати як мінімальні (базові), так і амбітні орієнтири. Баланс між фінансовими та нефінансовими показниками, а також між коротко- і довгостроковими цілями повинен свідомо підтримуватися на етапі розробки моделі і перевірятися під час щорічної актуалізації.

Щодо ресурсних та інтеграційних бар'єрів. Впровадження BSC має розглядатися не як окремий «проект заради проекту», а як інструмент підвищення ефективності використання вже наявних ресурсів і залучення додаткового фінансування. Тому модель необхідно тісно інтегрувати з бюджетним процесом, стратегією розвитку громади та програмою комплексного відновлення території. Пілотний підхід (початок з одного-двох структурних підрозділів) дозволяє мінімізувати початкові витрати і продемонструвати практичну користь інструменту перед прийняттям рішення про масштабування. Залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги на етапі розробки та навчання персоналу може суттєво знизити фінансове навантаження на місцевий бюджет.

Узагальнюючи, подолання бар'єрів впровадження BSC потребує одночасних

дій у політичній, організаційній, кадровій, інформаційній та методологічній площинах. Найбільш реалістичною стратегією для українських громад в умовах відновлення є поступове, пілотне впровадження моделі за умов політичної підтримки керівництва, розвитку внутрішніх компетенцій, обмеження складності системи показників і глибокої інтеграції з існуючими процесами стратегічного планування та бюджетування. Саме такий підхід створює передумови для трансформації BSC з теоретичної конструкції в дієвий інструмент стратегічного управління розвитком і відновленням

Приклад адаптації BSC для міста Чорноморськ:

Для конкретизації можливостей застосування збалансованої системи показників розглянемо ілюстративний приклад її адаптації до умов Чорноморської міської територіальної громади (Одеська область). Чорноморськ як портове місто з важливим логістичним значенням зазнав суттєвого впливу воєнних дій, зокрема щодо портової інфраструктури, енергетичної стійкості та соціально-економічної динаміки. Водночас громада затвердила Стратегію розвитку до 2027 року (з перспективою до 2034 року), що створює сприятливе підґрунтя для інтеграції інструментів стратегічного управління, зокрема BSC.

Стратегічні теми для Чорноморська в умовах відновлення можуть бути сформульовані наступним чином: відновлення та модернізація портово-логістичної і критичної інфраструктури; підвищення енергетичної та екологічної стійкості; розвиток місцевої економіки і створення робочих місць; покращення якості соціальних послуг і безпеки мешканців; зміцнення інституційної спроможності та прозорості місцевого управління.

У перспективі «Стейкхолдери / Громадяни» ключовими цілями можуть виступати підвищення задоволеності мешканців якістю послуг і процесом відновлення, забезпечення участі громадян у плануванні прибережних і інфраструктурних проєктів, а також зміцнення відчуття безпеки. Показниками доцільно обрати рівень задоволеності за результатами опитувань, частку врахованих пропозицій громади щодо проєктів відновлення набережної та громадських просторів, а також показники доступності укриттів і швидкості

відновлення критичних послуг після відключень.

У фінансовій перспективі акцент варто зробити на залученні грантових і інвестиційних ресурсів для портових і інфраструктурних проєктів, підвищенні ефективності використання коштів на відновлення та розвитку інструментів державно-приватного партнерства. Показники можуть включати обсяг залучених зовнішніх коштів, рівень освоєння капітальних видатків на відновлення та кількість підготовлених інвестиційних пропозицій.

Перспектива внутрішніх процесів має охоплювати координацію проєктів відновлення (зокрема в межах програм міжнародної підтримки), цифровізацію управлінських процедур і підвищення прозорості через використання відкритих даних та платформи DREAM. Важливим напрямом є також удосконалення міжвідомчої взаємодії щодо портової інфраструктури, енергетики та цивільного захисту.

Перспектива навчання і розвитку повинна фокусуватися на підвищенні компетенцій персоналу з проєктного менеджменту, роботи з міжнародними донорами, управління стійкістю та цифрових інструментів. Окрему увагу слід приділити збереженню кадрового потенціалу в умовах конкуренції за кваліфікованих спеціалістів і формуванню аналітичної спроможності виконавчого комітету.

Запропонований ілюстративний приклад демонструє, що BSC може бути ефективно адаптована до специфіки портового міста, поєднуючи завдання фізичного відновлення інфраструктури з цілями соціальної стійкості, економічного відродження та інституційного розвитку. Інтеграція моделі зі Стратегією розвитку Чорноморської міської територіальної громади до 2027 року та Планом заходів на 2026–2027 роки створює передумови для переведення стратегічних пріоритетів у систему вимірюваних цілей і регулярного моніторингу.

3.2 Кластерний підхід управління містом у процесі післявоєнної відбудови

Концепція кластерного розвитку базується на теорії економічних кластерів Майкла Портера (1990), яка підкреслює конкурентні переваги, що забезпечуються від концентрації взаємопов'язаних компаній, постачальників, дослідницьких інститутів і споживачів у певній географічній зоні. У контексті післявоєнного відновлення кластери інтегрують принципи стійкості, визначені Meergow et al. (2016), в тому числі:

- Інфраструктурну стійкість. Відбудова з використанням енергоефективних і кліматично адаптованих технологій.
- Економічна стійкість. Створення робочих місць і залучення інвестицій.
- Соціальна стійкість. Інклюзія вразливих груп, таких як ветерани та переселенці.
- Екологічну стійкість. Застосування зелених технологій і природоорієнтованих рішень.

У повоєнній Україні кластерне відновлення може поєднувати елементи теорії відновлення після катастрофи (Boin, 2009) і концепції «build back better» (UNDRR, 2015), що забезпечує не лише відновлення довоєнного стану, а й створення більш стійких та інноваційних міських систем.

Україна стикається з безпрецедентними викликами через війну: за оцінками Світового банку (2023), прямі збитки інфраструктури становлять \$150 млрд, а загальні потреби на відновлення можуть сягати \$1 трлн до 2033 року. Повоєнне відновлення ускладнюється:

- Міграцією: Понад 6 мільйонів українців залишили країну, а 5 мільйонів є внутрішньо переміщеними особами (ООН, 2023).
- Економічним спадом: Падіння ВВП у 2022 році склало 29,1% (Держстат України).
- Інфраструктурними втратами: Зруйновано 25% доріг, 40% житлового фонду в деяких регіонах (Схід України).

Кластерне забезпечення відновлення рішення через:

- Спеціалізація регіонів. Наприклад, ІТ-кластери у Львові (25% ІТ-експорту України), агрокластери на Херсонщині, промислові кластери на Донбасі.
- Децентралізація: Посилення ролі ОМС після реформи 2014 року дозволяє громадам ініціювати проекти.
- Міжнародну підтримку: Координаційна платформа донорів (G7, ЄС) і шефство країни (наприклад, Данія над Миколаєвом) забезпечують фінансування.

Можна навести такі приклади міжнародного досвіду використання кластерної моделі:

– Країна Басків (Іспанія) : Після економічного спаду 1980-х кластери (автомобільна промисловість, машинобудування) сприяли зростанню ВВП регіону на 4% щорічно за рахунок співпраці бізнесу, університетів і влади.

– Редберн (Австралія) : Постіндустріальне відновлення через культурні та технологічні кластери трансформувало занедбане промислове місто в інноваційний хаб.

– Рурська область (Німеччина) : Перехід від вугільної промисловості до зелених технологій і креативних кластерів (1990-2000-ті) скоротив безробіття з 15% до 7%. Ці приклади показують, що кластери

ефективні для економічної трансформації, але потребують чіткої стратегії, прозорості та залучення громад.

Переваги кластерного відновлення для України в контексті публічного управління містом:

– Оптимізація ресурсів через концентрацію інвестицій у сильні регіональні галузі.

– Створення робочих місць для реінтеграції ветеранів (1,5 млн осіб за оцінками Мінветеранів) і переселенців.

– Підвищення конкурентоспроможності міст на глобальному рівні (наприклад, через ІТ-експорт).

– Сприяння соціальної згуртованості шляхом залучення громад до планування. Виклики:

- Ризик нерівномірного розвитку між містами (великі міста, як Київ, можуть отримати більше ресурсів).
- Корупція, яка може відлякати інвесторів (Україна займає 104 місце в Індексі сприйняття корупції, Transparency International, 2023).
- Нестача кваліфікованих кадрів через міграцію (втрата 30% ІТ-фахівців у 2022 році, IT Ukraine Association).

Ідея кластерного відновлення міст України має значний потенціал для економічного зростання, соціальної згуртованості та інфраструктурної стійкості, особливо в контексті повоєнної відбудови. Сили, такі як міжнародна підтримка та децентралізація, створюють міцну основу, але слабкі сторони, зокрема фінансові обмеження та корупційні ризики, потребують уваги. Можливості, такі як цифрова трансформація та зелене відновлення, відкривають перспективи, тоді як загрози, як-от соціальна напруга та бюрократія, вимагають проактивного управління. Реалізація цієї ідеї потребує чіткої стратегії, прозорості та залучення всіх стейкхолдерів. Кластерне відновлення міст України забезпечує створення економічних, соціальних та інноваційних осередків (кластерів) у процесі побудови, щоб забезпечити стійкий розвиток міста. Ця концепція базується на ідеї концентрації ресурсів, бізнесу, науки та громади навколо певних галузей чи проєктів, які сприяють економічному зростанню, соціальній забезпеченості та інфраструктурній стійкості. [109]

Сучасні кластери відновлення є поліструктурними інноваційно-виробничими екосистемами. Вони інтегрують високоефективні ІТ-хаби, агротехнологічні парки, об'єкти відновлюваної («зеленої») енергетики та соціокультурні осередки. Їхня архітектура суворо адаптується до ендегенного потенціалу, геоекономічного положення та ресурсних лімітацій конкретного регіону [147].

Ця стратегема корелює з фундаментальною парадигмою урбаністичної життєздатності та стійкості (urban resilience). Дана концепція визначає здатність складних соціо-еколого-економічних систем превентивно адаптуватися до турбулентних екзогенних шоків, абсорбувати наслідки системних криз, здійснювати експрес-регенерацію та виходити на траєкторію випереджального

сталого розвитку. У сучасному вітчизняному дискурсі кластеризація виступає детермінантним інструментом мінімізації наслідків воєнної руйнації. Вона забезпечує мультиплікацію капіталовкладень, інтенсифікацію макроекономічного зростання та дифузії передових міжнародних технологічних трансферів.

Основні принципи кластерного відновлення міста можна визначити наступним чином:

- Розумна економічна спеціалізація (Smart Specialization) Фокусування ресурсів на унікальних конкурентних перевагах і геомаркетингових преференціях регіону. Це передбачає капіталізацію локальних синергетичних ефектів: наприклад, масштабування цифрової індустрії та креативної економіки у Львівському мегаполісі або модернізація мультимодальних транспортно-логістичних вузлів та портової інфраструктури в Одеському Чорноморському ареалі.

- Багатовекторна міжсекторальна колаборація (Квадропольна спіраль) Інституціоналізація стійкої взаємодії між органами державної влади, бізнес-структурами, академічною спільнотою та інститутами громадянського суспільства із залученням міжнародних донорів, фінансових інституцій та транснаціональних корпорацій для консолідації інвестиційного капіталу.

- Випереджальна інноваційність та технологічний трансфер Імплементация концептів Індустрії 4.0 та 5.0, систем штучного інтелекту, архітектурних рішень «Розумного міста» (Smart City), геоінформаційних технологій та замкненого циклу виробництва з метою максимізації операційної ефективності створюваної інфраструктури.

- Екологічна та соціально-економічна Стійкість. Імплементация стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance). Вона передбачає глибоку декарбонізацію виробничих ланцюгів, впровадження енергоефективних технологій, циркулярну економіку (еко-рециклінг), а також інклюзивність та забезпечення соціальної справедливості для гармонізації просторового розвитку.

- Субсидіарність та децентралізоване врядування. Диверсифікація управлінських повноважень із делегуванням регуляторних та Кластери

відновлення можуть включати ІТ-хаби, агротехнологічні центри, зелену енергетику чи культурні осередки, адаптовані до специфіки регіону. Ідея відповідає концепції стійкості (urban resilience), яка забезпечує адаптацію до викликів, відновлення після кризи і сталого розвитку. У повоєнному контексті України кластерне відновлення розглядається як спосіб залучити інвестиції, відновити економіку та інтегрувати міжнародний досвід. Післявоєнне відновлення потребує значних ресурсів, які можна оптимізувати через кластери. Міжнародна підтримка (наприклад, Координаційна платформа

донорів) може бути спрямована на кластерні проєкти.

Кластери сприяють реінтеграції переселенців і ветеранів, створюючи робочі місця та соціальні можливості. На сьогоднішній день ідея кластерного розвитку міст вже реалізується в таких проєктах, як проєкт «Vlasne Misto», що демонструє потенціал для масштабування. SWOT-аналіз кластерного повоєнного відновлення наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ідей кластерного відновлення міст України

Категорія	Опис категорії
Сильні сторони	Економічний потенціал: Кластери можуть стимулювати економічне зростання через спеціалізацію (наприклад, ІТ-кластери у Львові чи Харкові генерують значні доходи). Міжнародна підтримка: Готовність країн G7, ЄС та інших партнерів фінансувати відновлення (наприклад, шефство Польщі над Донецькою областю). Досвід децентралізації: Реформа децентралізації посилила сприятливість ОМС планувати та реалізовувати проекти. Інноваційна база : Наявність наукових центрів та університетів (Київ, Львів, Харків) для підтримки технологічних кластерів. Гнучкість: можливість адаптувати кластери до локальних потреб (агрокластери на півдні, промислові на сході).
Слабкі сторони	Фінансові обмеження: Відбудова потребує до 1 трлн доларів, що має наявні ресурси. Корупційні ризики: Непрозорість у розподілі коштів може підірвати довіру інвесторам. Нестача людських ресурсів: Міграція та втрата фахівців через війну максимально реалізувати проєкт. Фрагментування планування: Відсутність єдиної національної стратегії кластерного відновлення може призвести до «клаптиковості». Ризик мономіста : Надмірна спеціалізація (як у Детройті) може зробити кластери вразливими до економічних криз.
Можливості	Інтеграція з ЄС: Доступ до програм, таких як «Горизонт Європа», для фінансування інноваційних кластерів. Цифрова трансформація: Впровадження Smart City технологій (Big Data, ГІС) для управління кластерами. Використання зеленого відновлення: природоорієнтованих рішень (озеленення, енергоефективність) для екологічної стійкості. Соціальна згуртованість: кластери можуть сприяти реінтеграції ветеранів і переселенців через створення робочих місць. Глобальний досвід : Застосування практичних європейських міст (наприклад, Країни Басків), які трансформували економіку через кластери.

Продовження таблиці 3.1

Загрози	Економічна нестабільність: Глобальна рецесія може зменшити обсяги міжнародної допомоги. Екологічні виклики : зміна клімату та деградація землі дозволяють реалізацію зелених проєктів. Соціальна напруга: Невдоволення громади через нерівномірний розподіл ресурсів між кластерами. Бюрократія: Затримки в реалізації через складні процедури узгодження з державними органами. Ризик посиленої урбанізації : Концентрація ресурсів у кластерах може призвести до занепаду малих міст і сіл.
---------	---

Джерело: розроблено самостійно за матеріалами МВФ

Післявоєнне відновлення потребує значних ресурсів, які можна оптимізувати через кластери. Міжнародна підтримка (наприклад, Координаційна платформа донорів) може бути спрямована на кластерні проєкти.

Кластери сприяють реінтеграції переселенців і ветеранів, створюючи робочі місця та соціальні можливості. На сьогоднішній день ідея кластерного розвитку міст вже реалізується в таких проєктах, як проєкт «Vlasne Misto», що демонструє потенціал для масштабування.

Аналізуючи представлені результати можна зробити висновок про те, що сильні сторони використання кластерного підходу у відновленні міст дозволяють визначити такі результати: економічна спеціалізація кластерів дозволяє використовувати конкурентні переваги регіонів (наприклад, портова інфраструктура Одеси чи ІТ-екосистема Львова); міжнародна підтримка через Координаційну платформу донорів і шефство країни (Чехія над Луганською областю, США над Харковом) забезпечує доступ до фінансів і експертизи; децентралізація надає ОМС автономію для ініціювання кластерних проєктів, як у проєкті «Власне Місто».

Слабкі сторони торкаються фінансування, яке є критичною проблемою, оскільки потреби у відновленні оцінюються в 524–1000 млрд доларів, а державний бюджет обмежений. Другою проблемою є корупція, яка може відлякати інвесторів, якщо не буде прозорих механізмів, як це наголошується в антикорупційних

ініціативах Міністерства інфраструктури. Також треба враховувати, що надмірна спеціалізація кластерів (наприклад, лише ІТ чи агро) може повторити помилки мономіст, таких як Детройт. Можливості пов'язані з інтеграцією з європейськими програмами (наприклад, «Горизонт Європа») може забезпечити фінансування інноваційних кластерів. А цифрові технології, такі як ГІС і Big Data, дозволяють оптимізувати управління кластерами, як у логістичних проектах. Зелені рішення (озеленення, енергоефективність) відповідають глобальному тренду і можуть залучити гранти від ПРООН та інших. Серед загроз реалізації кластерного підходу необхідно виділити зменшення довіри до влади, соціальну напругу, яка може виникнути, якщо розподіляються ресурси нерівномірно, як це є в протестах проти хаотичної забудови. Також надмірна урбанізація великих кластерів може призвести до занепаду малих міст, як це прогнозується для відновлення. Бюрократичні затримки в узгоджених проектах між ОДА, ОМС та міжнародними партнерами можуть уповільнити відновлення.

Стратегічне планування: Розробити національну стратегію кластерного відновлення, щоб уникнути фрагментації.

Прозорість: Впровадити антикорупційні механізми, як пропонує Міністерство інфраструктури, для залучення інвесторів.

Диверсифікація: Уникати сильної спеціалізації кластерів, поєднуючи кілька галузей (наприклад, ІТ + зелена енергетика).

Залучення громад: Використовувати партисипативне врядування, щоб врахувати потреби мешканців, як у проектах ПРООН.

Міжнародний досвід: Адаптувати практику Країни Басків чи Редберна, де кластери – Ідея кластерного відновлення міст України має значний потенціал для економічного зростання, соціальної згуртованості та інфраструктурної стійкості, особливо в контексті повоєнної відбудови. Сили, такі як міжнародна підтримка та децентралізація, створюють міцну основу, але слабкі сторони, зокрема фінансові обмеження та корупційні ризики, потребують уваги. Можливості, такі як цифрова трансформація та зелене відновлення, відкривають перспективи, тоді як загрози, як-от соціальна напруга та бюрократія, вимагають проактивного управління.

Реалізація цієї ідеї потребує чіткої стратегії, прозорості та залучення всіх стейкхолдерів.

Аналіз системи публічного управління містом Чорноморськ Одеської області України обґрунтовується на доступній інформації про структуру, функції та діяльність місцевих органів влади, а також на стратегічних документах, які починають розвиток міста. Нижче представлено структурований огляд системи публічного управління Чорноморська, з урахуванням ключових аспектів організації, завдань, стратегій та викликів.

1. Організаційна структура публічного управління:

Система публічного управління Чорноморська базується на принципах місцевого самоврядування, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Основним органом є Чорноморська міська рада, яка розробила Стратегію економічного та соціального розвитку міста до 2025 року, яка базується на моделі SMART-управління (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Основні положення стратегії включають:

Візія : «Успішні дії для життя людей». Місія : «Місто позитивних змін».

Пріоритетні напрямки:

1. Розвиток промислової індустрії на базі ІТ-технологій та SMART-управління.
2. Розвиток транспортної інфраструктури.
3. Підвищення ресурсоефективності та екологізація.
4. Розвиток туризму та індустрії гостинності.
5. Впровадження моделі «Індустрія 4.0» для місцевих підприємств.

Стратегія передбачає залучення інвестицій, створення технопарків, підтримку стартапів і малого бізнесу, а також інтеграцію з ними європейськими інформаційно-виробничими мережами.

Фінансові обмеження: Обмеження бюджету може ускладнити реалізацію амбітних проєктів, таких як впровадження SMART-технологій чи масштабна модернізація інфраструктури.

Кадровий потенціал: Для реалізації стратегії SMART-управління забезпечують висококваліфіковані спеціалісти, що може бути проблемою для невеликого міста.

Екологічні виклики : Пріоритет екологізації вимагає значних інвестицій у модернізацію промислових об'єктів і комунального господарства.

Система публічного управління Чорноморська демонструє прагнення до модернізації та адаптації до сучасних викликів, зокрема через впровадження SMART-моделей та цифрових сервісів. Активна діяльність управління освітою, соціальною політикою та капітальним будівництвом працює про фокус на безпеці, освіті та інфраструктурі. Водночас успішність реалізації стратегії до 2025 року залежатиме від здатності залучати інвестиції у розвиток міста.

Сучасні кластери відновлення є поліструктурними інноваційно-виробничими екосистемами. Вони інтегрують високоефективні ІТ-хаби, агротехнологічні парки, об'єкти відновлюваної («зеленої») енергетики та соціокультурні осередки. Їхня архітектура адаптується до ендогенного потенціалу, гео економічного положення та ресурсних лімітацій конкретного регіону.

Ця стратегема корелює з фундаментальною парадигмою урбаністичної життєздатності та стійкості визначає здатність складних соціо-економічних систем превентивно адаптуватися до турбулентних екзогенних викликів, абсорбувати наслідки системних криз, здійснювати експрес-регенерацію та виходити на траєкторію випереджального сталого розвитку. У сучасному вітчизняному дискурсі кластеризація виступає детермінантним інструментом мінімізації наслідків воєнної руйнації. Вона забезпечує мультиплікацію капіталовкладень, інтенсифікацію макроекономічного зростання та дифузії передових міжнародних технологічних трансферів. Можна вказати такі принципи кластерного відновлення :

Розумна економічна спеціалізація (Smart Specialization). Фокусування ресурсів на унікальних конкурентних перевагах і геомаркетингових перевагах регіону. Це передбачає капіталізацію локальних синергетичних ефектів: наприклад, масштабування цифрової індустрії та креативної економіки у

Львівському мегаполісі або модернізація мультимодальних транспортно-логістичних вузлів та портової інфраструктури в Одеському Чорноморському ареалі.

– Багатовекторна міжсекторальна колаборація (Квадропольна спіраль) Інституціоналізація стійкої взаємодії між органами державної влади, бізнес-структурами, академічною спільнотою (ЗВО та НДІ) та інститутами громадянського суспільства із залученням міжнародних донорів, фінансових інституцій та транснаціональних корпорацій для консолідації інвестиційного капіталу.

Випереджальна інноваційність та технологічний трансфер. Імплементация концептів Індустрії 4.0 та 5.0, систем штучного інтелекту, архітектурних рішень «Розумного міста» (Smart City), геоінформаційних технологій та замкненого циклу виробництва з метою максимізації операційної ефективності створюваної інфраструктури.

Екологічна та соціально-економічна стійкість. Імплементация стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance). Вона передбачає глибоку декарбонізацію виробничих ланцюгів, впровадження енергоефективних технологій, циркулярну економіку (еко-рециклінг), а також інклюзивність та забезпечення соціальної справедливості для гармонізації просторового розвитку.

Субсидіарність та децентралізоване врядування. Диверсифікація управлінських повноважень із делегуванням регуляторних та фінансових функцій органам місцевого самоврядування. Це підвищує автономію територіальних громад у процесах стратегічного планування, менеджменту та моніторингу проєктів реконструкції за рахунок використання інструментів партисипації.

Процес масштабної повоєнної регенерації міського господарства вимагає акумуляції та диверсифікації колосальних капіталовкладень. Застосування кластерного підходу дозволяє досягти синергетичного ефекту та оптимізувати розподіл дефіцитних матеріальних, фінансових та

інтелектуальних ресурсів. Інституціоналізація кластерів мінімізує трансакційні витрати, нівелює ризики неефективного використання коштів та

забезпечує високу прозорість інвестиційних потоків.

У цьому контексті критично важливим вектором є залучення зовнішнього фінансування. Міжнародна донорська допомога, що координується через спеціалізовані багатовекторні інституції — зокрема, такі як Міжвідомча Координаційна платформа донорів для України (Multi-agency Donor Coordination Platform), має спрямовуватися не на точкові, ізольовані об'єкти інфраструктури, а на комплексні кластерні проекти. Це дозволяє реалізувати принципи проектного фінансування (project finance) та створює сприятливий інвестиційний клімат для залучення приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства (Public-Private Partnership, PPP).

Стратегічні рекомендації щодо імплементації кластерної моделі адаптивного кластеру міста.

Для забезпечення високої ефективності та інституційної стійкості повоєнної реконструкції територіальних громад та макрорегіонів, сформовано такий комплекс науково обґрунтованих рекомендацій:

1. Інтенсифікація інвестиційної діяльності та диверсифікація джерел фінансування. Необхідно активізувати стратегічну взаємодію з міжнародними фінансовими інституціями, міжурядовими організаціями та іноземними інвесторами. Пріоритетним вектором має стати акумуляція капіталу (зокрема цільових грантів, пільгових кредитів та прямих іноземних інвестицій) для фінансування капіталомістких проектів у сферах цифровізації муніципального менеджменту (SMART-Governance) та реалізації екологічно релевантних ініціатив. Це передбачає впровадження інноваційних інструментів фінансування, таких як «зелені» облігації (Green Bonds) та механізми змішаного фінансування (Blended Finance).

2. Нарощування кадрового потенціалу та розвиток інтелектуального капіталу. Потрібно ініціювати розробку та впровадження інноваційних освітньо-професійних програм і систем безперервного навчання (Lifelong Learning). Головна мета — підготовка та перекваліфікація висококомпетентних фахівців у галузях інформаційних технологій, передових промислових інновацій

(Індустрія 4.0/5.0) та публічного управління нового покоління. Важливо забезпечити синергію між закладами вищої освіти, науково-дослідними інститутами та бізнес-структурами для адаптації людського капіталу до реальних потреб інноваційно-технологічних кластерів.

3. Модернізація інструментів партисипації та забезпечення транспарентності врядування. Доцільно розширити та нормативно закріпити механізми залучення інститутів громадянського суспільства до процесів вироблення, ухвалення та верифікації управлінських рішень на місцевому рівні. Це реалізується через масштабування інструментів цифрової демократії (e-Democracy): інтерактивних платформ публічних консультацій, систем електронних петицій, бюджету участі (партисипаторного бюджетування) та відкритих даних (Open Data). Такий підхід мінімізує корупційні ризики та підвищує рівень інклюзивності муніципального менеджменту.

4. Мінімізація безпекових ризиків та цивільний захист як базовий імператив. У контексті перманентних екзогенних загроз критично важливим є забезпечення превентивної стійкості та безпеки життєдіяльності населення. Стратегічні інвестиційні програми повинні передбачати безальтернативну модернізацію об'єктів цивільного захисту (будівництво та сертифікація мультифункціональних захисних споруд), а також системне проведення інституціоналізованих тренінгів із мінної безпеки, цивільної оборони та тактичної домедичної допомоги для формування високого рівня суспільної готовності до кризових ситуацій.

5. Екологічна імперативність, енергомодернізація та циркулярний менеджменту. Необхідно розробити та деталізувати комплексні муніципальні та регіональні стратегії, спрямовані на підвищення енергоефективності

інфраструктури, декарбонізацію та оптимізацію поводження з твердими побутовими й промисловими відходами. Впровадження принципів циркулярної економіки (еко-рециклінгу) має спиратися на максимальне залучення міжнародних екологічних грантів, програм технічної допомоги та європейських фондів розвитку у межах адаптації національного законодавства до стандартів European Green Deal.

Рекомендації

1. Посилення інвестиційної діяльності: Активізувати співпрацю з міжнародними партнерами для залучення фінансування на проекти SMART-управління та екології.

2. Розвиток кадрового потенціалу: Створити програми підготовки фахівців у сфері ІТ, промислових інновацій та публічного управління.

3. Прозорість і залучення громади: Розширити механізми громадської участі в ухваленні рішень, наприклад, через електронні петиції та публічні консультації.

4. Фокус на безпеку: Продовжувати інвестувати в укриття, навчання з мінної безпеки та домедичної допомоги.

5. Екологічні ініціативи: Розробити конкретні плани з енергоефективності та управління відходами, залучаючи грантові програми.

Система публічного управління Чорноморська є структурованою та орієнтованою на сучасні підходи до розвитку міста, зокрема через SMART-управління та пріоритетність безпеки й освіти. Проте реалізація амбітних планів залежить від фінансових ресурсів, кадрового забезпечення та здатності адаптуватися до викликів воєнного часу. Для подальшого розвитку важливо посилити інвестиційну привабливість, залучати громаду до управління та інвестувати в освіту й екологію.

Основні принципи кластерної моделі:

1. Синергія: Кластери співпрацюють між собою, обмінюючись ресурсами та інформацією (напр., цифровий кластер підтримує прозорість економічного кластеру).

2. Децентралізація: Кожен кластер має автономію в межах своєї усіх соціальних груп, а також співпраця з центральними органами влади (Мінекономіки, Мінцифри) та міжнародними партнерами.

Модель може бути пілотною для інших міст України в контексті повоєнного відновлення. В умовах післявоєнного відновлення відновлює об'єднання ключових стейкхолдерів (влада, бізнес, громада, міжнародні партнери) у функціональних кластерах для ефективного вирішення викликів. Кластер

фокусується на певній сфері відновлення, сприяючи синергії ресурсів, експертизи та інновацій.

Для реалізації кластерної моделі публічного управління містом Чорноморськ в умовах повоєнного відновлення забезпечимо різноманітні ресурси, які можна поділити на фінансові, людські, технічні, інформаційні та організаційні. Нижче наведено детальний огляд ресурсів з урахуванням специфіки Чорноморська та викликів повоєнного контексту.

1. Організаційні ресурси:

- Координаційна рада, що включає представників усіх кластерів.
- Офіс управління об'єктами (ОУП) для моніторингу та оцінки.
- Платформа для комунікації між кластерами (напр., Slack, Microsoft

Teams).

2. Інформаційні ресурси :

- Єдина база даних про проекти, фінансування та стейкхолдерів.
- Аналітичні звіти для оцінки ефективності кластерів.

3. Фінансові ресурси :

- Централізований фонд для міжкластерних проєктів.
- Грантові програми від міжнародних партнерів.

4. Технічні ресурси

- Хмарні платформи для обміну даними.
- Системи кібербезпеки для захисту інформації. Джерела залучення

ресурсів:

- Державні: Мінекономіки, Мінрегіон, Мінцифри, Мінсоцполітики, Міндовкілля, НАЗК.

- Міжнародні ЄБРР, ЄІБ, USAID, UNHCR, UNEP, Transparency International.

- Місцеві Бюджет Чорноморська, місцевий бізнес, порт, НГО.

- Приватний сектор : ІТ-компанії, будівельні фірми, логістичні оператори.

Виклики залучення ресурсів:

- Фінансові : Обмеження бюджету через війну, затримки міжнародного

фінансування.

- Людські : Відтік кадрів за кордон, низька мотивація через нестабільність.
- Технічні : Залежність від імпортного обладнання, вразливість до

кібератак.

- Організаційні : Бюрократія, недостатня координація між кластерами.

Рекомендації:

- Створити пілотний проект для одного кластера (напр., цифрового) для тестування моделі.

- Залучити міжнародних консультантів для розробки стратегії фінансування.

- Впровадити регулярний моніторинг ресурсів через цифрові платформи.

- Проводити тренінги для місцевих кадрів для підвищення кваліфікації. Ця структура ресурсів забезпечує комплексний підхід до реалізації кластерної моделі, враховуючи специфіку Чорноморської та поствоєнні виклики .

Ролі основних стейкхолдерів:

Наукові установи виконують функцію генераторів знань і технологічних рішень. Вони забезпечують науково-методичний супровід цифрового та екологічного кластерів через проведення прикладних досліджень, розроблення інноваційних технологій (зокрема у сферах smart-city, відновлюваної енергетики, моніторингу довкілля), а також підготовку кадрів нової якості. Участь університетів і науково-дослідних інститутів дозволяє транслювати найкращі європейські практики адаптивного управління містом та забезпечує доказову базу для прийняття управлінських рішень. транслювати найкращі європейські практики адаптивного управління містом та забезпечує доказову базу для прийняття управлінських рішень.

1. Волонтерські організації та громадські ініціативи є критично важливим ресурсом соціального кластера. Вони здійснюють пряму підтримку внутрішньо переміщених осіб, координують гуманітарні програми, формують горизонтальні мережі взаємодопомоги та сприяють соціальній згуртованості громади. Їхня гнучкість і швидкість реагування доповнюють офіційні механізми соціального

захисту, особливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів.

2. Релігійні громади відіграють стабілізуючу роль у соціальному кластері. Вони сприяють міжкультурній та міжособистісній інтеграції, зниженню рівня соціальної напруженості, проведенню примирних практик та підтримці морально-психологічного клімату. У післявоєнний період їхній потенціал у сфері соціальної згуртованості та довіри є особливо цінним.

3. Медіа виконують подвійну функцію: забезпечують прозорість антикорупційного кластера через незалежний моніторинг і розслідування, а також формують інформаційне поле економічних можливостей міста. Професійна журналістика сприяє підзвітності влади, підвищенню рівня довіри громадян і популяризації інвестиційних та туристичних переваг Чорноморська.

4. Молодь виступає драйвером інновацій у цифровому та екологічному кластерах. Через студентські та молодіжні проекти, стартапи, хакатони та екологічні ініціативи молодь генерує нові ідеї, впроваджує сучасні цифрові рішення та формує культуру відповідального споживання і сталого розвитку.

5. Ветерани війни є важливим суб'єктом соціального кластера. Їхня участь забезпечує врахування специфічних потреб осіб, які мають досвід бойових дій, сприяє їхній соціальній та професійній реінтеграції, а також привносить у публічне управління цінності відповідальності, дисципліни та орієнтації на результат. .

6. Туристичний сектор безпосередньо підсилює економічний кластер. Розвиток туристичної інфраструктури, креативних індустрій і морського туризму дозволяє диверсифікувати економіку міста, створювати нові робочі місця та формувати позитивний імідж Чорноморська як безпечного і привабливого приморського центру.

7. Консалтингові компанії та експертні організації виконують роль професійних посередників. Вони забезпечують координацію міжкластерних проєктів, надають експертизу з питань проєктного менеджменту, залучення інвестицій, впровадження ESG-стандартів та оцінки ефективності управлінських рішень.

8. Українська діаспора виступає важливим зовнішнім ресурсом для всіх

кластерів. Через міжнародні зв'язки, експертизу та фінансові можливості діаспора сприяє залученню інвестицій, технологічному трансферу, адвокації інтересів громади на міжнародному рівні та формуванню партнерських мереж.

1. Діаспора: Допомогає залучати ресурси для всіх кластерів через міжнародні зв'язки. Координація стейкхолдерів:

2. Координаційна рада : Включає представників усіх стейкхолдерів для узгодження дій.

3. Платформи для діалогу Онлайн-системи (напр., е-демократія) або регулярні форуми. Прозорість Використання відкритих даних для інформування всіх сторінок. Виклики залучення:

4. Фрагментація інтересів: Різні стейкхолдери можуть мати конкурентні переваги.

5. Обмежені ресурси Нестача фінансування чи кадрів може обмежити їх внесок.

6. Комунікація Недостатня координація між місцевими та міжнародними сторонами.

7. Довіра Низька довіра до влади чи медіа може ускладнити співпрацю. Рекомендації: Створити онлайн-платформу для взаємодії стейкхолдерів (напр., на базі ЦНАП). • Проводити регулярні публічні форуми для узгодження переваг. Залучити медіа для популяризації внеску стейкхолдерів. Розробити програми підтримки молоді та ветеранів, щоб активізувати їх участь. Ці стейкхолдери доповнюють кластерну модель, забезпечуючи ширший спектр ресурсів, ідей та підтримки післявоєнного відновлення Чорноморська.

3.3 Концептуальна модель публічного управління антикрихким містом

Сучасні українські міста функціонують в умовах високої турбулентності, зумовленої наслідками збройної агресії, необхідністю масштабного відновлення, кліматичними викликами, демографічними зрушеннями та потребою інтеграції до європейського простору. Традиційні підходи до міського управління, орієнтовані переважно на стабільність і відновлення status quo, виявляються недостатніми.

Виникає потреба в управлінських моделях, здатних не лише забезпечувати стійкість (resilience), але й створювати умови, за яких система міста стає сильнішою внаслідок потрясінь — тобто набуває властивостей антикрихкості.

Концепція антикрихкості, запропонована Н. Н. Талебом, описує системи, які виграють від мінливості, стресу та невизначеності. Перенесення цієї логіки на міське управління відкриває нові можливості для формування міст, здатних адаптивно розвиватися в умовах постійних викликів. Водночас для операціоналізації ідеї антикрихкості необхідні практичні інструменти вимірювання, координації та стратегічного спрямування дій.

Метою підрозділу є обґрунтування концептуальної моделі управління антикрихким містом, яка інтегрує три взаємодоповнюючі підходи: збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC) як інструмент стратегічного управління та вимірювання результатів; принципи ESG (Environmental, Social, Governance) як ціннісно-нормативну рамку сталого розвитку; та кластерну модель управління як організаційний механізм міжсекторальної координації. Модель орієнтована на умови українських міст у період повоєнного відновлення.

Теоретичні засади концепції антикрихкого міста:

Поняття стійкості (resilience) в урбаністиці традиційно означає здатність міської системи поглинати шоки, зберігати ключові функції та повертатися до попереднього стану або адаптуватися до нових умов. Антикрихкість йде далі: вона передбачає, що система не просто витримує стрес, а покращує свої характеристики завдяки йому. Для міста це означає здатність перетворювати кризи на можливості для структурних удосконалень — оновлення інфраструктури за принципом «build back better», посилення соціальної згуртованості, диверсифікації економіки, розвитку нових компетенцій управління [170, 175,194].

Антикрихке місто характеризується надлишковістю критичних систем, модульністю, різноманітністю акторів і функцій, високою здатністю до навчання та експериментування, а також наявністю механізмів швидкого зворотного зв'язку. Управління таким містом потребує інструментів, які дозволяють відстежувати не лише досягнення запланованих цілей, але й динаміку адаптивності, інноваційності

та міжсекторальної взаємодії.

ESG як ціннісна та вимірювальна рамка:

Принципи ESG спочатку розвивалися у сфері корпоративного управління та відповідального інвестування. Їхнє перенесення на рівень міста відкриває можливість системно інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти в стратегію розвитку. Екологічний компонент (E) охоплює кліматичну адаптацію, енергетичну стійкість, якість повітря і води, зелену інфраструктуру та циркулярну економіку. Соціальний компонент (S) включає доступність послуг, соціальну згуртованість, інклюзивність, безпеку та якість життя. Управлінський компонент (G) стосується прозорості, підзвітності, участі громадян, якості інституцій і антикорупційних механізмів [38].

В умовах відновлення українських міст ESG-рамка набуває додаткової ваги, оскільки відповідає вимогам міжнародних донорів, європейським стандартам і логіці «відбудувати краще». Вона також створює основу для формування системи показників, які виходять за межі традиційних фінансових і інфраструктурних індикаторів.

Кластерна модель управління містом:

Кластерний підхід у міському управлінні передбачає формування горизонтальних і вертикальних мереж взаємодії між органами влади, бізнесом, наукою, громадянським суспільством і міжнародними партнерами навколо спільних пріоритетів розвитку. На відміну від ієрархічної моделі, кластери орієнтовані на координацію, спільне створення цінності та мобілізацію ресурсів різних акторів. У контексті антикрихкості кластери виконують функцію джерела різноманітності, експериментування та швидкої адаптації.

Для українських міст кластерна логіка є особливо релевантною в умовах обмежених ресурсів і високої потреби в міжсекторальній координації проєктів відновлення. Кластери можуть формуватися навколо портово-логістичних функцій, енергетичної стійкості, цифрової трансформації, креативних індустрій, соціальних послуг або «синьо-зеленої» інфраструктури [103,105,109,147].

Роль збалансованої системи показників у моделі антикрихкого міста:

Збалансована система показників виступає в запропонованій моделі центральним інструментом стратегічного спрямування, вимірювання прогресу та забезпечення причинно-наслідкової логіки між різними аспектами розвитку. Класична архітектура BSC (перспективи стейкхолдерів, фінансів, внутрішніх процесів, навчання і розвитку) адаптується до логіки антикрихкості та ESG.

Перспектива стейкхолдерів / громадян розміщується на вершині стратегічної карти і відображає кінцеву публічну цінність — якість життя, відчуття безпеки, довіру до інституцій, задоволеність процесом відновлення. Фінансова перспектива трактується як інструментальна: вона забезпечує ресурсну базу, фінансову дисципліну та здатність залучати інвестиції й донорську підтримку. Перспектива внутрішніх процесів фокусується на якості координації, швидкості адаптації управлінських процедур, ефективності кластерної взаємодії та цифрових інструментів. Перспектива навчання і розвитку охоплює інституційну спроможність, компетенції персоналу, культуру експериментування та здатність системи навчатися на кризах [166-168].

Важливою модифікацією є введення «антикрихкісних» показників — індикаторів, які вимірюють не лише досягнення планових результатів, але й здатність системи покращуватися після шоків (наприклад, швидкість відновлення критичних послуг після інцидентів, кількість успішно масштабованих пілотних рішень, рівень диверсифікації джерел енергії чи доходів).

Архітектура концептуальної моделі полягає в наступному:

Загальна логіка моделі:

Концептуальна модель управління антикрихким містом будується як багаторівнева система, у якій ESG визначає ціннісні пріоритети та сфери відповідальності, кластерна модель забезпечує організаційний механізм реалізації, а BSC виконує функції стратегічного вирівнювання, вимірювання результатів і зворотного зв'язку. Модель передбачає циклічність: стратегічне цілепокладання → операціоналізація через показники → реалізація через кластери → моніторинг і навчання → адаптація стратегії.

На стратегічному рівні формулюються місія та візія антикрихкого міста, а також 3–5 стратегічних тем, узгоджених з ESG-пріоритетами (наприклад: енергетична та кліматична стійкість; соціальна згуртованість і безпека; економічна диверсифікація та інновації; інституційна спроможність і прозорість; якість життєвого середовища). Інтеграція ESG у перспективи BSC: Екологічний вимір ESG інтегрується переважно у перспективи внутрішніх процесів і стейкхолдерів (цілі щодо зниження викидів, розвитку зеленої інфраструктури, енергоефективності, управління відходами). Соціальний вимір пронизує перспективу стейкхолдерів і частково навчання і розвитку (доступність послуг, інклюзивність, соціальна згуртованість, розвиток людського капіталу). Управлінський вимір ESG безпосередньо пов'язаний з перспективою внутрішніх процесів і навчання (прозорість, участь, якість даних, антикорупційні механізми, підзвітність) [190,191]..

Така інтеграція дозволяє уникнути створення паралельних систем показників і забезпечує, що екологічні, соціальні та управлінські пріоритети стають невід'ємною частиною стратегічної карти міста.

Кластери як механізм реалізації:

Кластери виступають операційним рівнем моделі. Кожен стратегічний пріоритет або група взаємопов'язаних цілей може підтримуватися відповідним кластером (наприклад, кластер енергетичної стійкості, кластер портово-логістичного розвитку, кластер соціальних інновацій, кластер цифрової трансформації). Учасники кластеру — органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, бізнес, наукові установи, громадські організації, міжнародні партнери — спільно формують портфель ініціатив, які «живлять» відповідні показники BSC.

Кластерна логіка забезпечує гнучкість, швидкість експериментування та мобілізацію додаткових ресурсів, що є критично важливим для антикрихкості. Водночас BSC виконує роль «спільної мови» вимірювання, яка дозволяє оцінювати внесок різних акторів у досягнення стратегічних цілей.

Система показників і стратегічна карта:

Стратегічна карта моделі відображає причинно-наслідкові зв'язки: розвиток компетенцій і інституційної спроможності (навчання і розвиток) → удосконалення процесів координації, цифрових інструментів і кластерної взаємодії (внутрішні процеси) → забезпечення фінансової стійкості та залучення ресурсів (фінанси) → створення публічної цінності для громадян і стейкхолдерів (результати для громади). Антикрихісні індикатори вбудовуються на всіх рівнях карти.

Рекомендована кількість стратегічних цілей на рівні міста — 12–20, з обмеженим набором ключових показників результативності (KPI) для кожної. Це дозволяє зберегти фокус і уникнути перевантаження системи. Оцінка антикрихкості має бути багатовимірною, динамічною, контекстуальною та інтегрованою з існуючими системами стратегічного моніторингу (KPI, BSC, ESG-звітність).

Можна виділити шість ключових вимірів антикрихкості:

1. Інституційна антикрихкість — здатність органів публічної влади змінювати правила, процедури та організаційні форми у відповідь на шок.
2. Економічна антикрихкість — здатність локальної економіки генерувати нові види діяльності та додану вартість під впливом кризи.
3. Соціальна антикрихкість — здатність міської спільноти зберігати та примножувати соціальний капітал і залучати громадян до співуправління.
4. Інфраструктурно-технологічна антикрихкість — наявність модульності, надлишковості та здатності до швидкої реконфігурації критичної інфраструктури.
5. Екологічна (ESG-орієнтована) антикрихкість — використання кризи для переходу до більш екологічно стійких моделей розвитку.
6. Управлінсько-вимірювальна антикрихкість — наявність системи моніторингу, здатної забезпечувати зворотний зв'язок для адаптивних рішень.

Таблиця 3.2 – Система індикаторів оцінки антикрихкості міської системи

Вимір антикрихкості	Приклади кількісних індикаторів	Приклади якісних індикаторів / критеріїв оцінки	Ознака антикрихкості (позитивне відхилення)
Інституційна	Кількість змінених/нових регуляторних актів; швидкість прийняття рішень	Наявність механізмів післякризового аналізу; гнучкість процедур	Покращення якості та швидкості рішень
Економічна	Зміна кількості підприємств у кластерах; динаміка експорту; частка нових видів діяльності	Здатність кластерів абсорбувати релокований бізнес і кадри	Зростання різноманітності та доданої вартості
Соціальна	Рівень участі громадян у прийнятті рішень; динаміка соціального капіталу	Наявність практик співуправління; збереження довіри до інституцій	Зростання залученості та довіри
Інфраструктурно-технологічна	Час відновлення критичних сервісів; частка резервних потужностей	Модульність систем; наявність альтернативних каналів забезпечення	Скорочення часу відновлення + підвищення надійності
Екологічна	Частка «зелених» проєктів у відновленні; зниження ресурсоемності	Інтеграція ESG-критеріїв у проєкти відбудови	Покращення екологічних параметрів
Управлінсько-вимірювальна	Повнота системи KPI/BSC; частота оновлення даних; відкритість даних	Здатність системи фіксувати слабкі сигнали та забезпечувати зворотний зв'язок	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Застосування моделі в умовах повоєнного відновлення українських міст:

В умовах відновлення запропонована модель має кілька суттєвих переваг. По-перше, вона дозволяє інтегрувати завдання фізичної відбудови з цілями соціальної стійкості, екологічної відповідальності та інституційного розвитку, уникаючи однобокого фокусу на «твердій» інфраструктурі. По-друге, кластерний механізм сприяє залученню бізнесу, науки та громадянського суспільства до спільних проєктів, що підвищує легітимність і ресурсну базу відновлення. По-третє, BSC створює основу для прозорої звітності перед громадою, державою та міжнародними партнерами, що є важливою умовою залучення фінансування.

Практичне впровадження доцільно розпочинати з пілотного застосування моделі в межах одного-двох пріоритетних напрямів (наприклад, енергетична стійкість або відновлення прибережної інфраструктури) з подальшим масштабуванням. Критично важливими є політична підтримка керівництва громади, розвиток аналітичної спроможності та інтеграція моделі з існуючими документами стратегічного планування і системами моніторингу (зокрема платформою DREAM).

Концептуальна модель управління антикрихким містом, побудована на інтеграції BSC, ESG та кластерної логіки, пропонує цілісний підхід до стратегічного управління в умовах високої невизначеності та потреби у відновленні. Модель поєднує ціннісну рамку сталого розвитку (ESG), організаційний механізм міжсекторальної координації (кластери) та інструмент вимірювання й стратегічного вирівнювання (BSC).

Ключовою інновацією є акцент на антикрихкості — здатності міської системи не лише протистояти шокам, але й покращувати свої характеристики завдяки ним. Це досягається через свідоме культивування різноманітності, модульності, здатності до навчання та швидкого зворотного зв'язку, а також через систему показників, яка фіксує не лише результати, але й динаміку адаптивності.

Для українських міст модель є релевантною з огляду на масштаби викликів відновлення, потребу в європейській інтеграції та необхідність підвищення інституційної спроможності. Її практична цінність залежить від політичної волі,

поетапного впровадження, розвитку компетенцій і тісної інтеграції з існуючими процесами стратегічного планування та бюджетування.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну апробацію моделі в окремих територіальних громадах, розроблення деталізованих наборів антикрихкісних індикаторів та вивчення механізмів інституціоналізації кластерної взаємодії в умовах українського законодавства.

Механізм зворотного зв'язку та навчання:

Антикрихкість системи значною мірою залежить від якості та швидкості зворотного зв'язку. У запропонованій моделі BSC виконує функцію регулярного моніторингу відхилень і досягнень, а кластерна структура забезпечує простір для швидкого експериментування та поширення успішних практик. Рекомендується запровадити циклічні огляди (щоквартальні та щорічні), під час яких не лише оцінюється виконання показників, але й аналізуються у роки кризових ситуацій, ідентифікуються «слабкі сигнали» та приймаються рішення щодо адаптації стратегічних цілей або портфеля ініціатив.

Особливе значення має інституціоналізація навчання на помилках і невдачах. В антикрихкій системі невдалі пілоти не розглядаються як втрати, а як джерело інформації для покращення. Для цього потрібна відповідна культура — кластерами та підрозділами.

Особливості застосування в портових і прибережних містах: відкритість до обговорення невдач без пошуку винних, фіксація уроків і їхнє поширення між

Для міст з портовою спеціалізацією (зокрема Чорноморська та інших громад Одеської області) модель набуває додаткової специфіки. Кластери можуть формуватися навколо портово-логістичних функцій, «синьої» економіки, енергетичної автономії портової інфраструктури та відновлення прибережних територій. ESG-компонент у таких містах має включати цілі щодо зменшення екологічного впливу портової діяльності, розвитку «синьо-зеленої» інфраструктури та підвищення кліматичної стійкості прибережної зони. BSC дозволяє відстежувати як економічні результати портової діяльності, так і соціальні та екологічні ефекти відновлення.

Інституційні умови успішного впровадження:

Успішна реалізація концептуальної моделі потребує виконання низки інституційних умов. По-перше, необхідна формалізація політичної підтримки через рішення органу місцевого самоврядування та включення ключових елементів моделі до стратегії розвитку громади. По-друге, має бути створена міжвідомча координаційна структура (наприклад, рада з питань антикрихкості або стратегічна рада), здатна забезпечувати узгодження дій різних кластерів. По-третє, потрібна мінімальна аналітична спроможність — наявність фахівців, здатних працювати з показниками, стратегічними картами та даними моніторингу. По-четверте, модель повинна бути інтегрована з бюджетним процесом, щоб ресурсне забезпечення ініціатив не залишалося декларативним.

Важливим чинником є також комунікація з громадою. Антикрихкість як концепція може сприйматися абстрактно, тому необхідно перекладати її мовою конкретних результатів для мешканців — швидше відновлення послуг після інцидентів, краща якість середовища, нові можливості для бізнесу та зайнятості, більш прозоре управління.

Практичні аспекти операціоналізації моделі:

Етапи впровадження

Впровадження концептуальної моделі управління антикрихким містом доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі відбувається діагностика поточного стану стратегічного управління, оцінка інституційної спроможності, якості даних та рівня міжсекторальної взаємодії. На другому етапі формулюються або актуалізуються місія, візія та стратегічні теми в логіці антикрихкості та ESG. На третьому етапі будується стратегічна карта та визначається початковий набір показників BSC. На четвертому етапі ідентифікуються або створюються ключові кластери та узгоджуються їхні внески в досягнення стратегічних цілей. На п'ятому етапі запускається система моніторингу та циклів навчання. На шостому етапі здійснюється масштабування та інституціоналізація успішних практик.

Критично важливим є збереження гнучкості на всіх етапах. Модель не повинна перетворюватися на жорстку бюрократичну конструкцію. Навпаки, вона

має залишати простір для експериментів, швидкого коригування показників і переформатування кластерів у відповідь на нові виклики.

Роль лідерства та організаційної культури

Антикрихкість як властивість системи значною мірою залежить від якості лідерства. Керівники міста мають демонструвати готовність до навчання на помилках, відкритість до даних і зворотного зв'язку, підтримку міжвідомчої та міжсекторальної співпраці. Організаційна культура, яка карає за ініціативу та експерименти, несумісна з логікою антикрихкості. Тому впровадження моделі має супроводжуватися цілеспрямованими заходами з розвитку культури довіри, психологічної безпеки та орієнтації на результат.

Особливу увагу слід приділити середній ланці управління — керівникам управлінь і відділів, які безпосередньо відповідають за реалізацію більшості ініціатив. Без їхньої залученості та розуміння логіки моделі навіть найкраще розроблені стратегічні карти залишаться формальними документами.

Взаємодія з національними та міжнародними рамками:

Модель повинна бути узгоджена з національними документами стратегічного планування, програмами комплексного відновлення територій, вимогами платформи DREAM та пріоритетами міжнародної технічної допомоги. ESG-компонент моделі створює спільну мову з європейськими стандартами та вимогами донорів. Кластерний підхід відповідає логіці багатьох програм міжмуніципального та публічно-приватного співробітництва. BSC забезпечує вимірюваність і підзвітність, що є умовою залучення фінансування.

Таким чином, запропонована модель не створює паралельну систему управління, а виступає інтегруючою рамкою, яка підвищує узгодженість існуючих інструментів і процесів.

Обмеження моделі та напрями подальших досліджень:

Як і будь-яка концептуальна конструкція, запропонована модель має обмеження. По-перше, вона потребує певного мінімального рівня інституційної спроможності та політичної стабільності, які не завжди присутні в умовах війни та швидких кадрових змін. По-друге, вимірювання антикрихкості залишається

методологічно складним завданням — не всі аспекти здатності системи покращуватися від стресу легко квантифікуються. По-третє, кластерна координація може стикатися з проблемами розподілу відповідальності, конфлікту інтересів і асиметрії ресурсів між учасниками.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на: розроблення та апробацію конкретних наборів антикрихісних індикаторів для різних типів міст; емпіричне вивчення факторів успішного функціонування міських кластерів в українських умовах; аналіз випадків, коли міста демонстрували ознаки антикрихісності під час криз; дослідження механізмів інституціоналізації навчання на досвіді в органах місцевого самоврядування.

Окремий перспективний напрям — інтеграція моделі з підходами цифрового близнюка міста, аналітикою даних у реальному часі та інструментами прогнозування ризиків, що може суттєво посилити здатність системи до випереджальної адаптації.

Управління антикрихісним містом є однією з ключових управлінських задач для України в період відновлення та модернізації. Запропонована концептуальна модель, що інтегрує збалансовану систему показників, принципи ESG та кластерну логіку, пропонує практичний шлях операціоналізації ідеї антикрихісності. Вона дозволяє поєднати стратегічну спрямованість, вимірюваність результатів, міжсекторальну координацію та ціннісну орієнтацію на сталий розвиток.

Реалізація моделі вимагає політичної волі, інституційних інвестицій у компетенції та дані, а також готовності до культурних змін. Водночас потенційні вигоди — підвищення адаптивності міських систем, краща координація ресурсів, зростання довіри громадян і донорів, формування міст, здатних ставати сильнішими внаслідок викликів — роблять такі інвестиції виправданими.

Антикрихісне місто — це не стан, якого можна досягти раз і назавжди. Це постійний процес навчання, адаптації та вдосконалення. Саме тому модель управління ним повинна залишатися живою, гнучкою і відкритою до змін — так само, як і саме місто, яке вона покликана підтримувати.

Причинно-наслідкова логіка та стратегічна карта антикрихісного міста:

Стратегічна карта в моделі антикрихкого міста відображає не лише класичні причинно-наслідкові зв'язки між перспективами BSC, але й логіку посилення антикрихкості. Розвиток компетенцій персоналу, аналітичної спроможності та культури навчання (перспектива навчання і розвитку) створює умови для більш гнучких, швидких і міжсекторальних процесів (перспектива внутрішніх процесів). Удосконалення процесів координації, цифрових інструментів і кластерної взаємодії підвищує здатність залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси, а також диверсифікувати джерела доходів і підтримки (фінансова перспектива). Зрештою, фінансова стійкість і якість процесів трансформуються у публічну цінність для громадян — відчуття безпеки, якість послуг, довіру до інституцій та задоволеність процесом відновлення (перспектива стейкхолдерів).

Антикрихкісні індикатори вбудовуються як «поперечні» виміри. Наприклад, показник швидкості відновлення критичної послуги після інциденту характеризує одночасно якість внутрішніх процесів і результат для громадян. Показник частки успішно масштабованих пілотних рішень відображає здатність системи навчатися. Показник диверсифікації джерел енергії або доходів громади фіксує зменшення вразливості до окремих шоків. Таким чином, стратегічна карта стає не лише інструментом вирівнювання цілей, але й картою шляхів посилення антикрихкості.

Важливо уникати перевантаження карти. Надмірна кількість цілей і показників руйнує фокус і перетворює BSC на формальну звітність. Оптимальним є обмежений набір стратегічних цілей (12–18), кожна з яких має 1–2 ключові показники результативності та чітке обґрунтування свого внеску в антикрихкість і ESG-пріоритети.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження інструментів стратегічного управління містом в умовах повоєнного відновлення дозволяє сформулювати такі основні висновки.

1. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) є одним із найбільш релевантних інструментів переведення стратегічних пріоритетів відновлення у систему вимірюваних, узгоджених і підзвітних цілей. Класична модель Каплана і Нортонa потребує суттєвої адаптації до специфіки публічного сектору: перспектива стейкхолдерів/громадян має розміщуватися на вершині стратегічної карти, а фінансова перспектива виконує забезпечувальну, а не кінцеву функцію. Така архітектура відповідає місії органу місцевого самоврядування — створенню публічної цінності, а не максимізації прибутку.

Детальне наповнення чотирьох перспектив (стейкхолдери, фінанси/ресурсне забезпечення, внутрішні процеси, навчання і розвиток) з прикладами стратегічних цілей, KPI та управлінських ініціатив підтверджує можливість комплексного охоплення як «твердих» (інфраструктура, освоєння коштів, енергетична стійкість), так і «м'яких» (довіра, участь, соціальна згуртованість, інституційна спроможність) аспектів відновлення. Особливо цінним є акцент на показниках, релевантних для роботи з міжнародними донорами та платформою DREAM (обсяг залучених коштів, частка проєктів у системі моніторингу, рівень освоєння, прозорість даних).

Алгоритм впровадження BSC, що включає підготовчий етап, визначення стратегічних тем, побудову стратегічної карти, каскадування, налагодження моніторингу та пілотне впровадження, є практично застосовним. Він дозволяє мінімізувати ризики формалізму та організаційного опору. Аналіз переваг (узгодження стратегічного і операційного рівнів, збалансованість вимірювання, підвищення прозорості, розвиток інституційної спроможності) і системних бар'єрів (політична турбулентність, процесуальна організаційна культура, кадровий дефіцит, фрагментованість даних, методологічні складнощі встановлення причинно-наслідкових зв'язків, ресурсні обмеження) дає реалістичну картину умов успішної інституціоналізації інструменту.

Рекомендації щодо подолання бар'єрів (інституціоналізація через рішення ради та стратегічні документи, цільові програми підвищення кваліфікації з обов'язковою передачею знань, свідоме обмеження кількості показників до 15–25, пілотний підхід, інтеграція з бюджетним процесом і DREAM) є конкретними і можуть бути безпосередньо використані органами місцевого самоврядування. Ілюстративний приклад адаптації BSC для Чорноморська демонструє, що модель ефективно поєднує портово-логістичну спеціалізацію міста з цілями соціальної стійкості, енергетичної безпеки та інституційного розвитку.

2. Кластерний підхід до управління містом у процесі післявоєнної відбудови має значний потенціал як організаційний механізм концентрації ресурсів, міжсекторальної координації та створення синергетичних ефектів. Теоретичною основою виступає концепція економічних кластерів М. Портера, доповнена принципами урбаністичної стійкості (Meerow et al.) та парадигмою «build back better» (UNDRR). Кластери розглядаються не як вузькогалузеві утворення, а як поліструктурні інноваційно-виробничі екосистеми, що інтегрують IT-хаби, агротехнологічні парки, об'єкти відновлюваної енергетики, логістичні вузли та соціокультурні осередки.

SWOT-аналіз кластерного відновлення міст України (табл. 3.1) виявив сильні сторони (економічна спеціалізація, міжнародна підтримка, досвід децентралізації, інноваційна база університетів, гнучкість адаптації до локальних умов) і слабкі сторони (фінансові обмеження, корупційні ризики, дефіцит кадрів, фрагментованість планування, небезпека мономіст). Можливості пов'язані з інтеграцією в програми «Горизонт Європа», цифровою трансформацією, зеленим відновленням і соціальною реінтеграцією ветеранів та ВПО. Загрози включають економічну нестабільність, соціальну напругу через нерівномірний розподіл ресурсів, бюрократичні затримки та ризик занепаду малих міст.

Ключові принципи кластерного відновлення — розумна спеціалізація (smart specialization), багатовекторна міжсекторальна колаборація (квадропольна спіраль), випереджальна інноваційність і технологічний трансфер, екологічна та соціально-економічна стійкість (ESG), субсидіарність і децентралізоване

врядування — формують методологічну основу для практичної реалізації. Для Чорноморська особливо релевантними є кластери портово-логістичного розвитку, енергетичної стійкості, цифрової трансформації та «синьо-зеленої» інфраструктури.

Аналіз ресурсів (організаційних, інформаційних, фінансових, технічних, людських) і ролей стейкхолдерів (наукові установи, волонтерські організації, релігійні громади, медіа, молодь, ветерани, туристичний сектор, консалтингові компанії, діаспора) показує, що успіх кластерної моделі залежить від якості координації, прозорості та здатності залучати зовнішнє фінансування через механізми PPP, blended finance та донорські програми. Рекомендації щодо посилення інвестиційної діяльності, розвитку кадрового потенціалу, розширення партисипації, фокусу на безпеку та екологічні ініціативи є практично орієнтованими.

3. Концептуальна модель публічного управління антикрихким містом, запропонована в підрозділі 3.3, є головним науковим результатом розділу. Вона інтегрує три компоненти: BSC як інструмент стратегічного вирівнювання та вимірювання, принципи ESG як ціннісно-нормативну рамку сталого розвитку та кластерну модель як організаційний механізм міжсекторальної координації. Концепція антикрихкості Н. Н. Талеба перенесена на міський рівень: місто має не лише витримувати шоки (resilience), а покращувати свої характеристики завдяки ним (antifragility) через «build back better», диверсифікацію, модульність, здатність до навчання та швидкий зворотний зв'язок.

Архітектура моделі передбачає, що ESG визначає ціннісні пріоритети, кластери забезпечують операційну реалізацію, а BSC виконує функції стратегічного спрямування, вимірювання прогресу та зворотного зв'язку. Стратегічна карта відображає причинно-наслідкові зв'язки: розвиток компетенцій і культури навчання → удосконалення процесів координації та кластерної взаємодії → фінансова стійкість і залучення ресурсів → створення публічної цінності для громадян. Антикрихкісні індикатори (швидкість відновлення критичних послуг, частка успішно масштабованих пілотів, рівень диверсифікації джерел енергії та

доходів, повнота системи КРІ) вбудовуються як поперечні виміри.

Шість вимірів антикрихкості (інституційна, економічна, соціальна, інфраструктурно-технологічна, екологічна/ESG-орієнтована, управлінсько-вимірювальна) та система кількісних і якісних індикаторів (табл. 3.2) створюють методологічну основу для оцінювання. Рекомендована кількість стратегічних цілей (12–20) і КРІ дозволяє зберегти фокус і уникнути перевантаження системи.

Практичне впровадження моделі доцільно здійснювати поетапно: діагностика актуалізація місії/візії та стратегічних тем побудова стратегічної карти ідентифікація/створення кластерів запуск моніторингу та циклів навчання масштабування. Критичними умовами успіху є політична підтримка керівництва громади, формалізація через рішення ради та стратегічні документи, наявність мінімальної аналітичної спроможності, інтеграція з бюджетним процесом і платформою DREAM, а також розвиток організаційної культури, орієнтованої на навчання на помилках і психологічну безпеку.

Для портових і прибережних міст (зокрема Чорноморська) модель набуває додаткової специфіки через кластери портово-логістичних функцій, «синьої» економіки, енергетичної автономії та відновлення прибережних територій, а також через посилений ESG-акцент на зменшенні екологічного впливу портової діяльності та кліматичній стійкості.

4. Узагальнюючи результати розділу, слід констатувати, що застосування BSC, кластерного підходу та інтегрованої моделі антикрихкого міста є не лише методологічно обґрунтованим, а й практично необхідним для українських органів місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення. Ці інструменти дозволяють забезпечити цілісність стратегії, баланс між фізичною відбудовою та соціальною, екологічною й інституційною стійкістю, підвищити прозорість і підзвітність (що є ключовою вимогою донорів), а також сформувати управлінську культуру, орієнтовану на результати та навчання.

Водночас реалізація потенціалу моделі обмежується системними факторами: політичною турбулентністю, дефіцитом компетенцій, якістю управлінських даних, процесуальною організаційною культурою та пріоритетністю оперативних завдань

воєнного стану. Тому найбільш реалістичною стратегією є поступове пілотне впровадження за умов політичної підтримки, розвитку внутрішніх компетенцій, свідомого обмеження складності системи показників і глибокої інтеграції з існуючими документами стратегічного планування та системами моніторингу.

5. Наукова новизна результатів розділу полягає у розробленні концептуальної моделі управління антикрихким містом, яка вперше системно поєднує BSC, ESG і кластерну логіку в єдину управлінську рамку, адаптовану до умов повоєнного відновлення українських міст. Практична значущість полягає у створенні алгоритму впровадження BSC, системи бар'єрів і рекомендацій щодо їх подолання, SWOT-аналізу кластерного підходу, набору антикрихкісних індикаторів та ілюстративної адаптації для Чорноморська.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію моделі в територіальних громадах різного типу та ступеня пошкоджень, розроблення деталізованих галузевих наборів антикрихкісних індикаторів, вивчення механізмів інституціоналізації кластерної взаємодії в умовах українського законодавства, а також інтеграцію моделі з цифровим близнюком міста та інструментами прогнозування ризиків у реальному часі.

Таким чином, розділ 3 обґрунтовує, що перехід від традиційного управління відновленням до управління антикрихким містом є не абстрактною теоретичною конструкцією, а практичним шляхом формування міських систем, здатних ставати сильнішими внаслідок викликів. Успішність цього переходу залежить від політичної волі, інституційних інвестицій у компетенції та дані, а також готовності до культурних змін у органах місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до поставленої мети — обґрунтування комплексу теоретико-методичних положень щодо упровадження концепції публічного управління містом в умовах сучасних викликів та визначення напрямів її реалізації в системі публічного управління. Усі сформульовані наукові завдання вирішено. Отримані результати мають теоретичне, методологічне та практичне значення для розвитку науки публічного управління та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування України в умовах правового режиму воєнного стану і повоєнного відновлення.

1. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління містом в умовах сучасних викликів характеризується багатоаспектністю та міждисциплінарністю. Місто як об'єкт публічного управління розглядається не лише як географічне чи адміністративно-територіальне утворення, а як складна соціотехнічна система, що функціонує у взаємодії ресурсів, людей, процесів і політик. У межах системного, процесного та діяльнісного підходів публічне управління містом визначається як цілеспрямований багаторівневий процес реалізації владних повноважень суб'єктами управління, спрямований на формування сприятливих умов для функціонування міського середовища, оптимізацію використання ресурсного потенціалу, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення широкої участі громадськості з метою підвищення якості життя мешканців.

Еволюція моделей публічного управління (від класичної бюрократичної через New Public Management до network governance, smart governance та resilience governance) відображає зміщення акцентів із централізованого контролю на децентралізовану взаємодію, співуправління, адаптивність і орієнтацію на результат. У сучасних умовах ключовою інтегруючою рамкою виступає адаптивне врядування (adaptive governance), принципи якого — поліцентричність, гнучкість і експериментування, соціальне навчання, широка участь, інтеграція різних типів знань, підготовленість до трансформацій — формують операційну основу спроможності міської системи швидко реагувати на зміни, коригувати політики та

впроваджувати ефективні рішення в умовах високої невизначеності.

2. Правові засади реалізації публічного управління містом в Україні пройшли кілька етапів еволюції: від закладення основ у пострадянський період (1991–2000) через стабілізацію та економічний фокус (2001–2010), реформи децентралізації та модернізацію (2011–2020) до адаптації до війни і відновлення (2021–2025). Ключовими документами стали Конституція України, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон «Про регулювання містобудівної діяльності» (2011), законодавство про добровільне об'єднання територіальних громад, постанови Кабінету Міністрів щодо порядку розроблення містобудівної документації, а також спеціальні акти воєнного періоду, що спрощують процедури відновлення та продовжують терміни дії документів планування.

Нормативна база еволюціонувала від базових принципів до комплексної, децентралізованої системи, орієнтованої на сталість, цифровізацію, інклюзивність та європейські стандарти. Водночас залишаються виклики, пов'язані з корупційними ризиками у сфері забудови, обмеженістю ресурсів малих і середніх міст, необхідністю подальшої адаптації законодавства до умов повоєнного відновлення та інтеграції з європейським *acquis*.

3. Аналіз нормативної бази Європейського Союзу та інших країн у сфері управління містом підтвердив пріоритетність принципів сталого розвитку, інклюзивності, прозорості, цифрової трансформації та *resilience*. Документи ООН (Principles of Effective Governance for Sustainable Development), OECD Principles on Urban Policy, європейські політики Smart City, European Green Deal та підходи «build back better» формують ціннісну та інструментальну основу, яка може бути адаптована до українських умов. Міжнародний досвід (місто Шарлотт, Країна Басків, Рурська область, постіндустріальні трансформації) демонструє ефективність інтегрованих моделей стратегічного управління, кластерного розвитку та управління за результатами в умовах криз і структурних змін.

4. Сучасні виклики в системі публічного управління містом мають багатовимірний характер і включають урбанізацію, кліматичні зміни, цифрову трансформацію, соціальну нерівність, міграційні процеси, а в українському

контексті — руйнування інфраструктури, масштабне внутрішнє переміщення населення, дестабілізацію локальних економік, посилення безпекових загроз та управлінську дезінтеграцію. Водночас війна стала імпульсом до інституційного оновлення, розвитку цифрових сервісів, мобілізації громади та посилення горизонтальних комунікацій, що відкриває вікно можливостей для інновацій.

Типологія викликів, розроблена в дослідженні, дозволяє здійснювати містобудівний моніторинг ефективності рішень та аудит спроможності розвитку міста в умовах поствоєнного відновлення. Вона враховує як зовнішні (геополітичні, кліматичні, технологічні), так і внутрішні (кадрові, фінансові, інституційні, культурні) фактори.

5. Механізми формування стійкості та адаптивності міста в умовах сучасних викликів базуються на поєднанні принципів *resilience* (здатність поглинати шоки, зберігати ключові функції та адаптуватися) і *antifragility* (здатність ставати сильнішою внаслідок потрясінь). Ключовими механізмами виступають: розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування; упровадження інструментів стратегічного управління (зокрема BSC); формування міжсекторальних кластерів; інтеграція принципів ESG; цифрова трансформація управлінських процесів; партисипативні механізми; системи моніторингу та навчання на досвіді.

Оцінка інституційної спроможності на прикладі Чорноморської міської територіальної громади показала, що середні міста мають потенціал для впровадження сучасних інструментів, однак стикаються з обмеженнями кадрового ресурсу, політичної конкуренції, фінансів і якості управлінських даних. Використання SMART-технологій, програмно-цільового методу, платформи DREAM та інструментів електронної участі створює передумови для підвищення результативності управління.

6. Напрями розвитку системи публічного управління містом в умовах повоєнного відновлення України полягають у переході від традиційних моделей, орієнтованих на відновлення *status quo*, до моделей антикрихкого управління. Центральним науковим результатом дослідження є концептуальна модель

публічного управління антикрихким містом, яка інтегрує три взаємодоповнюючі компоненти:

- збалансовану систему показників (Balanced Scorecard) як інструмент стратегічного вирівнювання, вимірювання результатів і забезпечення причинно-наслідкової логіки;
- принципи ESG (Environmental, Social, Governance) як ціннісно-нормативну рамку сталого розвитку;
- кластерну модель як організаційний механізм міжсекторальної координації, мобілізації ресурсів і експериментування.

У моделі перспектива стейкхолдерів/громадян розміщується на вершині стратегічної карти, фінансова перспектива виконує забезпечувальну функцію, а антикрихкісні індикатори (швидкість відновлення критичних послуг, частка успішно масштабованих пілотних рішень, рівень диверсифікації джерел енергії та доходів, повнота системи KPI) вбудовуються як поперечні виміри. Шість вимірів антикрихкості (інституційна, економічна, соціальна, інфраструктурно-технологічна, екологічна/ESG-орієнтована, управлінсько-вимірювальна) та відповідна система кількісних і якісних індикаторів створюють методологічну основу для оцінювання.

Кластерний підхід, обґрунтований у дослідженні, розглядає кластери як поліструктурні інноваційно-виробничі екосистеми, що інтегрують IT-хаби, логістичні вузли, об'єкти відновлюваної енергетики, соціальні та культурні осередки. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (спеціалізація, міжнародна підтримка, досвід децентралізації) і слабкі сторони (фінансові обмеження, кадрові втрати, корупційні ризики), а також можливості та загрози реалізації кластерної моделі в Україні. Для Чорноморська особливо релевантними є кластери портово-логістичного розвитку, енергетичної стійкості, цифрової трансформації та «синьо-зеленої» інфраструктури.

Алгоритм впровадження BSC (підготовчий етап → визначення стратегічних тем → побудова стратегічної карти → каскадування → моніторинг → пілотне впровадження) та етапи впровадження моделі антикрихкого міста (діагностика →

актуалізація місії/візії → побудова карти → ідентифікація кластерів → запуск моніторингу → масштабування) є практично застосовними. Системні бар'єри (політико-інституційні, організаційно-культурні, кадрові, інформаційно-аналітичні, методологічні, ресурсні) та рекомендації щодо їх подолання формують реалістичну дорожню карту інституціоналізації.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання органами місцевого самоврядування при розробленні стратегій розвитку, програм комплексного відновлення територій, систем моніторингу та оцінки, а також при роботі з міжнародними донорами. Результати дослідження вже знайшли застосування в діяльності Чорноморської міської ради, комунальних підприємств міста та в освітньому процесі Національного університету «Одеська політехніка».

Рекомендації органам публічної влади:

- інституціоналізувати модель антикрихкого управління шляхом включення її ключових елементів до стратегій розвитку громад і програм комплексного відновлення;
- розпочинати впровадження з пілотних проєктів у межах одного-двох пріоритетних напрямів із подальшим масштабуванням;
- свідомо обмежувати кількість стратегічних цілей і показників (оптимально 12–20 цілей, 15–25 KPI на рівні міста);
- забезпечити інтеграцію BSC і кластерної моделі з бюджетним процесом, платформою DREAM та існуючими системами моніторингу;
- розвивати компетенції персоналу з стратегічного управління, роботи з даними, проєктного менеджменту та ESG-підходів;
- створювати міжвідомчі координаційні структури та формувати культуру навчання на досвіді (у тому числі на невдачах);
- активно використовувати механізми публічно-приватного партнерства, blended finance та міжнародної технічної допомоги для фінансування кластерних проєктів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією

концептуальної моделі в територіальних громадах різного типу, розміру та ступеня пошкоджень; розробленням деталізованих галузевих наборів антикрихісних індикаторів; вивченням механізмів інституціоналізації кластерної взаємодії в умовах українського законодавства; інтеграцією моделі з цифровим близнюком міста, аналітикою даних у реальному часі та інструментами прогнозування ризиків; дослідженням ролі лідерства середньої ланки управління у впровадженні антикрихісних практик.

Таким чином, проведене дослідження обґрунтовує, що ефективне публічне управління містом в умовах сучасних викликів потребує переходу від моделей, орієнтованих на стабільність і відновлення попереднього стану, до моделей антикрихісного управління, здатних перетворювати кризи на можливості для структурного вдосконалення. Запропонований комплекс теоретико-методичних положень, інструментів (BSC, ESG, кластери) і практичних рекомендацій створює наукову та прикладну основу для формування міських систем, які не лише витримують потрясіння, а стають сильнішими внаслідок них. Успішність реалізації цієї концепції залежить від політичної волі керівництва громад, інституційних інвестицій у компетенції та дані, а також готовності до культурних змін у системі публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В. С. Управління розвитком міст в умовах децентралізації : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 256 с.
2. Адаптивна стратегія резильєнтності та сталого розвитку територіальних громад України в умовах перманентних безпекових ризиків та глобальної невизначеності // Grail of Science. 2026. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.016>.
3. Андрієнко А. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2023. 196 с.
4. Бабаєв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2010. 307 с.
5. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Харків : ХарПІ НАДУ. 2004. 188 с.
6. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Теорія публічного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2019. 512 с.
7. Безуглий Д. Г. Проекти реалізації стратегічних пріоритетів розвитку об'єднаних територіальних громад. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 139–144.
8. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.
9. Бойко В. М., Коваленко Н. М. Адаптивне управління розвитком міст в умовах воєнного стану // Публічне управління та адміністрування. 2024. №
10. Бурик З. М. Механізми публічного управління розвитком міст в Україні : дис. д-ра наук з держ. упр. : 281. Київ, 2023. 420 с.
11. Буряк В. В. Еволюція поглядів щодо трактування поняття «місто».

Економічний вісник Національного гірничого університету. 2016. № 3. С. 70–78.

12. Вакуленко В. М. Стратегічне планування економічного розвитку великого міста як інструмент підвищення ефективності його управління. Київ, 2003. 216 с.

13. Васильєва О. І., Дутко Н. Г. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства. Наукові розвідки з державного та муніципального управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. 2012. № 1. Київ : АМУ, 2012. С. 37–

14. Венгрин Д. Стійкість міст під час війни: на прикладі Харкова. *Ekonomichna ta Sotsialna Geografiya*. 2025. № 94. С. 77–92. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2025.94.4>

15. Водний кодекс України : Кодекс від 06.06.1995 № 213/95-ВР. Редакція від 19.08.2022. Підстава – 2468-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

16. Войціцька К.М. Економічний розвиток урбанізованих територій як наукове дослідження в сфері публічного управління. *Економіка, управління та адміністрування* вип 3 (101), 2022. 41-17.

17. ДБН Б.2.2-12:2019 Планування та забудова територій : державні будівельні норми. Затверджено наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 26.04.2019 № 104. URL: <https://e-construction.gov.ua>

18. Деякі питання забезпечення функціонування Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : постанова Кабінету Міністрів України від 23.06.2021 № 681. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/681-2021-%D0%BF#Text>

19. Деякі питання здійснення дозвільних та реєстраційних процедур у будівництві в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722-2022-%D0%BF#Text>

20. Дзндзюк К. В. Розумне врядування в умовах сталого розвитку

розумного міста. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.3.8>

21. Замасло О. Т., Буркало Ю. М. Впровадження нефінансової звітності ESG для аналізу сталого розвитку територіальних громад в умовах повоєнного відновлення // Бізнес Інформ. 2025. № 9. С. 114–123.

22. Земельний кодекс України : Кодекс від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>

23. Комаха Л. Г., Колтун В. С., Дехтяренко Ю. Ф. та ін. Управління містом : підручник / заг. ред. Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 464 с.

24. Корнієвський С. В. Особливості врядування в країнах ЄС у сфері адаптації до змін клімату: досвід для України // Economic Space. 2025.

25. Кравченко С. О. Публічне управління сталим розвитком міст : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 184 с.

26. Кравців В. С. Просторовий розвиток економіки України: сучасні тренди трансформації та виклики європейської інтеграції 2024 URL: <http://ird.gov.ua>

27. Лахижа М. І., Діденко О. Г., Єрмоменко С. М. Сучасні проблеми, підходи і тенденції публічного управління містом: теоретичні аспекти // Економіка і регіон. 2024. № 2 (93). С. 45–52.

28. Липач О. О. Some aspects of cities planning during the post-war revival of Ukraine. *Молоді вчені 2023 – від теорії до практики* : матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (Дніпро, 23 березня 2023 р.) [Електронне видання]. Дніпро : Журфонд, 2023. С. 101–103. URL: https://nmetau.edu.ua/file/-zbirnik-2023-gotovo-na_saytkorr.pdf

29. Липач О. О. Some Prerequisites for the Improvement of the Regional Policy of Urban Development Planning in the Conditions of Post-War Reconstruction // LOGOS. 2024. DOI: 10.36074/logos-01.03.2024.017.

30. Липач Олена Проблемні аспекти відбудови України у післявоєнний період: виклики та пріоритети для публічного управління. Теоретичні та прикладні питання державотворення 2024. Вип. 31, С. 221–227. DOI:

<https://doi.org/10.35432/tisb312024314172>

31. Каташинський Є.О., Липач О.О. Регулювання містобудівної діяльності в Україні: сучасний стан, реформи та порівняння з Німеччиною. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2025. Випуск 48. С.110-115 . ISSN 2663-5259. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/48-2025/19.pdf>

32. Каташинський Є.О., Липач О.О., Ковбасюк Д.І. Управління проектами публічно-приватного партнерства в містобудівній діяльності. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2025. Випуск 46.С.295-300. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/46-2025/52.pdf>

33. Каташинський Є.О., Липач О.О. Містобудівна діяльність в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнної відбудови в контексті цілей сталого розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2025 р., №2. С.213-218. ISSN 1813-3401. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2025/31.pdf

34. Іжа, М. М., Липач О.О. Деякі аспекти регіонального механізму планування та розвитку міст в детермінантах поствоєнного відновлення. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 трав. 2024 р. Навч.-наук. ін-т публіч. служби та упр. Нац. ун-ту Одеська політехніка. Одеса, 2024. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf.

35. Іжа, М. М., Липач О.О. Деякі аспекти регіонального механізму планування та розвитку міст в детермінантах поствоєнного відновлення. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 трав. 2024 р. Навч.-наук. ін-т публіч. служби та упр. Нац. ун-ту Одеська політехніка. Одеса, 2024. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf.

36. Izha, M. M., Pakhomova T.I., Lypach O.O. Recovery of Ukrainian Cities in the Context of the National Security Strategy of Ukraine and Concept of Ensuring a National Resilience System Based on the Theory of Complex Adaptive System Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України», 17 жовт. 2025 р. Навч.-наук. ін-т публіч. служби та упр. Нац. ун-ту «Одеська політехніка». Одеса, 2025. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf.

37. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки НаУКМА. Серія: Економічні науки. 2003. Т. 21. С. 56–63. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/8532?show=full>.

38. М.Іжа, Т. Пахомова О.Липач Синергія ESG-стандартів та стандартів ISO в управлінні територіальними громадами міст України в умовах європейської інтеграції та повоєнної відбудови Смартспеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 5 червня 2026 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т. В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2026. С.85-96.

39. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

40. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>.

41. Питання погашення у 2015 році заборгованості з різниці в тарифах на теплову енергію, опалення та постачання гарячої води, послуги з централізованого водопостачання, водовідведення, що вироблялися, транспортувалися та постачалися населенню: постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2015 № 375. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248224045>.

42. Податковий кодекс: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. Редакція від 08.02.2023, підстава – 2876-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755->

17#Text.

43. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат. 2020. 424 с.

44. Практичні рекомендації з використання моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад / авт. кол.: С.М.Серьогін, Ю.П.Шаров, О.А.Тертишна, А.С.Ушакова (та ін.). – Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с. (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування»).

45. Про альтернативні види палива : закон України від 14.01.2000 № 1391-XIV. Редакція від 11.11.2021, підстава – 1820-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>.

46. Про альтернативні джерела енергії : закон України від 20.02.2003 № 555-IV. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>.

47. Про архітектурну діяльність : Закон України від 20.05.1999 № 687-XIV. Редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text>

48. Про благоустрій населених пунктів : закон України від 06.09.2005 № 2807-IV. Редакція від 09.07.2023, підстава – 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text>.

49. Про будівельні норми : Закон України від 05.11.2009 № 1704-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1704-17#Text>

50. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності : Закон України від 12.05.2022 № 2254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#Text>

51. Про внесення змін до деяких законів України у сфері комунальних послуг : закон України від 16.07.2015 № 626-VIII. редакція від 10.06.2018, підстава – 2189-VIII. Відомості Верховної Ради. 2015. № 36. Ст. 364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/626-19#Text>

52. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення

конкурентних умов виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії : закон України від 04.06.2015 №514-VIII. Відомості Верховної Ради. 2019. №23. Ст.89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2712-19#Text>.

53. Про внесення змін до Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» : закон України від 18.05.2017 № 2047-VIII. Відомості Верховної Ради. 2017. №29. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2047-19#Text>.

54. Про впровадження систем енергетичного менеджменту : постанова Кабінету Міністрів України від 23.12.2021 № 1460. Редакція від 18.02.2023, підстава – 1400-2022-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1460-2021-%D0%BF#Text>.

55. Про відповідальність за правопорушення у сфері містобудівної діяльності : Закон України від 14.10.1994 № 208/94-ВР. Редакція від 01.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208/94-%D0%B2%D1%80#Text>

56. Про Генеральну схему планування території України : Закон України від 07.02.2002 № 3059-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text>

57. Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні : постанова Кабінету Міністрів України від 25.05.2011 № 555. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-%D0%BF#Text>

58. Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації : постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.2021 № 926. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2021-%D0%BF#Text>

59. Про землеустрій : Закон України від 22.05.2003 № 858-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text>

60. Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду : Закон України від 22.12.2006 № 525-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-16#Text>

61. Про основи містобудування : Закон України від 16.11.1992 № 2780-XII.

Редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text>

62. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. редакція від 10.06.2018, підстава – 2189-VIII. Відомості Верховної Ради. 2015. №29. Ст. 262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text>.

63. Про приватизацію державного житлового фонду : закон України від 19.06.1992 № 2482-XII. Редакція від 25.07.2018, підстава – 2443-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2482-12#Text>.

64. Про природні монополії : закон України від 20.04.2000 № 1682-III. Редакція, від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

65. Про публічно-приватне партнерство: закон України № 4510-IX від 19.06.2025. № 4510-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

66. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. Редакція від 22.07.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

67. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>

68. Про теплопостачання : закон України від 02.06.2005 № 2633-IV. редакція від 13.11.2021, підстава – 1818-IX. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 28. Ст. 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text>.

69. Про трубопровідний транспорт : закон України від 15.05.1996 № 192/96-ВР. Редакція від 19.08.2022, підстава – 2479-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/192/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

70. Про управління відходами : закон України; Перелік від 20.06.2022 № 2320-IX. Набрання чинності: 09.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.

71. Програма з відновлення України. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://is.gd/WLDoqc>.

72. Програма з розвитку муніципальної інфраструктури. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://is.gd/plDgT5>.
73. Програма раннього відновлення України. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://is.gd/CPf0KS>.
74. Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2002–2005 роки і на період до 2010 року : постанова Кабінету Міністрів України від 14.02.2002 №139. Втрата чинності – 07.02.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139-2002-%D0%BF#Text>.
75. Програмний продукт для створення систем збалансованих показників BSC Designer : метод. вказівки. 10.02.2023. URL: <https://is.gd/LkfMwm>.
76. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник. кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.
77. Процюк Н. Ю. Системний аналіз змісту стійкості розумної інфраструктури міста в умовах гібридних загроз // Наукові перспективи.
78. Прямі збитки інфраструктури від війни зросли до \$135,9 млрд. 3 вересня найбільше постраждала енергетика – KSE. Журнал Forbes Ukraine.
79. Пісьмаченко Л. М. Державне управління у галузі житлового і комунального господарства: проблеми та шляхи їх вирішення. Економіка та держава. 2008. № 4. С. 74–76.
80. Реформа житлово-комунального господарства – одне з пріоритетних завдань Мінрегіону. Урядовий портал. 24.07.2015. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248361185>.
81. Реформування житлово-комунального господарства. URL: <https://is.gd/GtYyHz>.
82. Рибачук В. Л. Зарубіжний досвід формування та управління ринком житлово-комунальних послуг. Державне управління: удосконалення та розвиток : Електр. наук. фахове видання. Київ : АМУ. 2012. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=484>

83. Світовий банк, Організація Об'єднаних Націй та Європейський Союз. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову (RDNA5). 23 лютого 2026. URL: <https://ukraine.un.org/uk/310512>
84. Сидоренко С. Шлях до ЄС. Що має зробити Україна, щоби почати переговори про членство. Українська правда. Розділ «Європейська правда». 22.08.2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/08/22/7145358/>.
85. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.
86. Солдак М., Мезенцев К. та ін. Виникаюча міська стійкість в Україні: адаптація до полікризи в умовах війни // *Ekonomichna ta Sotsialna Geografiya*. 2024. № 92. С. 6–13.
87. Стасюк В.М. Комунальна інфраструктура: техногенна безпека в нових умовах господарювання. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 497–501. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/85.pdf.
88. Стратегія розвитку Чорноморської міської територіальної громади до 2027 року (з перспективою дії до 2034 року) : рішення Чорноморської міської ради від 24.12.2025 № 1015-VIII. URL: <https://od.cmr.gov.ua>
89. Структура і основний зміст «Принципів економікс» Альфреда Маршалла. Історія економічних учень. 2005. URL: <https://library.if.ua/book/39/2636.html>.
90. Стефан П., ДеЧенцо Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2002. 671 с.
91. Розробка і впровадження збалансованої системи показників (BSC). Стратегічний партнер – Дніпро; Спілка автоматизаторів бізнесу. 12.02.2023. URL: <https://finconsult.com.ua/uk/rozrobka-i-vprovadzhennya-zbalansovanoi-sistemi-pokaznikiv-bsc/>.
92. Сутнісна характеристика інноваційної діяльності та інноваційних процесів. Життєвий цикл інновацій. Інноваційне підприємництво. 18.02.2023. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357306&chapterid=124439>.
93. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.»,

94. Тищенко О. М., Кизим М. О. та ін. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи : монографія / за заг. ред. О.М. Тищенко; НАН, Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 368 с.

95. Топчій О.О. Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05. Одеська нац. академія харчових технологій МОН України. Одеса, 2020.

96. Удари по об'єктах електроенергетики України, 24.02.2022. Україна 24/7. Новини. Війна. URL: https://t.me/smg_ua1/.

97. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

98. Ушакова А. С., Шаров Ю. П. Вимірювання й оцінювання проєктних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. Державне управління та місцеве самоврядування : збірн. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. № 3 (38). С. 164–169.

99. Фурман Р. С. Житлово-комунальне господарство: закордонний і вітчизняний досвід його реформування та розвитку. Науковий огляд: електронний журнал. Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Державне управління. URL: <http://intkonf.org/furman-rs-zhitlovo-komunalne-gospodarstvo-zakordonniy-i-vitchiznyaniy-dosvid-yogo-reformuvannya-ta-rozvitku/>

100. Хожило І. І. Житлова політика як пріоритет розвитку територіальних громад України в умовах війни та післявоєнної відбудови. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 1. С. 31 – 40.

101. Цілі сталого розвитку. ПРООН Україна. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>.

102. Чепіга Т. М. Комунальний майновий комплекс міста: теоретичні аспекти. Державне управління: теорія та практика. 2012. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12CTNMTA.pdf>. – 10 с.

103. Чикаренко І. А. , Маматова Т. В. , Чикаренко О. О. Стратегія регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації: методологічні засади. Аспекти публічного управління. – 2020. – Том 8. – № 1. – С. 30 –

104. Чикаренко І. А. Кластерна модель інноваційного розвитку території: сучасний стан, проблеми та кращі практики. Вісн. акад. митної служби України : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2013. № 1 (8). С. 112–120.

105. Чикаренко І. А. Теоретико-методологічні засади формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. Дніпропетровськ,

106. Чикаренко І. А. Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста : автореф. дис... к-та наук з держ. упр. : 25.00.04 ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.

107. Чужиков В. І., Лук'яненко О.Д. Кластерна політика Європейського Союзу. Економіка України. 2013. №2 (615). С. 81–91.

108. Шаров Ю. П., Сергієнко Е. О. Організаційна культура муніципального управління: основи формування : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ : ПП Федорченко О. О. 2012. 120 с.

109. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Інституційно-організаційні аспекти створення муніципальних кластерів. Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. № 1 (12). С. 179–191.

110. Шаров Ю.П. , Чикаренко І.А. , Маматова Т.В. Науково-методичне забезпечення управління місцевим розвитком на засадах інноваційного менеджменту : наук. розробка. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. 56 с.

111. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.

112. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах

нових викликів реформування місцевого самоврядування : аналітична записка. Вісник Тернопільського національного економічного університету,

113. Шпиг Ф. І. Забезпечення виконання фінансової стратегії банку за допомогою системи збалансованих показників ефективності. Вісник Української академії банківської справи. 2006. № 1(20). URL: <https://is.gd/MF4be5>.

114. Шульга О. А. Імплементация стандартів ESG у практику антикризового менеджменту територіальних громад: науково-освітній супровід відновлення // Економіка та суспільство. 2026.

115. Шульга О. В. Правові та організаційні засади резильєнтності міст України // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 90. Ч. 2. С. 245–252.

116. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.

117. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 404 с.

118. Іжа М., Пахомова Т., Липач О., Якубовський О., Ахламов А. Modeling the cybersecurity of the socio-economic system under martial law // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 3, Iss. 50. P. 224–233. 120. № 4. С. 210–215. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1196/1301>.

119. Alfred Marshall Principles of Economics Prometheus Books, 1997. URL: <https://mind.ua/books/63-principi-ekonomichnoyi-nauki>.

120. Alkhalefy S. Resilience through Urban Management of Reconstruction in Post-Conflict Cities. *UK-Ireland Planning Research Conference* : proceedings. Cardiff : Cardiff University, 2016. URL: brighton.ac.uk

121. Antifragile: Things That Gain from Disorder, 2012) Taleb, 2012.

122. Antonenko N., Malchykova D., Pylypenko I. Frontiers of Urban Resilience: Multi-Hazard Risks and Nonlinear Recovery Pathways in a Conflict-Exposed City // Urban Planning. 2026. DOI: <https://doi.org/10.17645/up.11551>

123. BCG. Supporting Ukraine: A Study on Potential Recovery Strategies for Ukraine. 2023. URL: <https://media-publications.bcg.com>
124. Becker T., Eichengreen B., Gorodnichenko Y., Guriev S., Johnson S., Mylovanov T., Rogoff K., Weder di Mauro B. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. – London: CEPR Press, 2022.
125. Berkes F., Folke C. Linking Social and Ecological Systems: Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience. Cambridge : Cambridge University Press, 1998. 459 p.
126. Bierwirth A. Resilient, sustainable, and ready for the future: guidelines for urban development of tomorrow. Wuppertal : Wuppertal Institut, 2021.
127. Bizonych D. European experience of housing reform and development: lessons for modern. Public Administration and Aspects of State Security. National University of Civil Defense of Ukraine. 2021. № 1. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13753/1/BizonichPASSA.pdf>.
128. Borysova T., Monastyrskyi G., Borysiak O., & Protsyshyn Yu.. Priorities of Marketing, Competitiveness, and Innovative Development of Transport Service Providers under Sustainable Urban Development. Marketing and Management of Innovations, 3, 2021. P. 78-89.
129. Borysova V, Monastyrskyi T., Khrupovych G., Chaikivska S. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2022. P. 306-315.
130. CEPR. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. 2022. URL: <https://cepr.org>
131. Chykarenko I. A., Mamatova T. V., Chykarenko O. O. etc. Organizational and Legal Aspects of Elaboration of Amalgamated Territorial Communities Sustainable Development Strategies. International Journal of Management. 2020. Vol. 11. Iss. 05. P. 1084–1093.
132. Cifuentes-Faura J. Ukraine's post-war reconstruction: Building smart cities and governments through a sustainability-based reconstruction plan // Journal of Cleaner

Production. 2023. Vol. 428. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.139

133. Cities Alliance. Building Climate Resilient and Sustainable Cities. Brussels, 2021.

134. Climate-KIC. Blue Green Solutions: A Systemic Approach to Sustainable, Resilient Urban Development. 2017. URL: <https://www.climate-kic.org>

135. Coninx I., et al. Evolving issues brief 2019: Resilience and Urban Recovery. Wageningen: Wageningen Environmental Research, 2019.

136. Dale M. M. Reconsidering Urban Resilience Assessments Towards Recovery During Conflict: The ARTUR Framework Applied to Ukraine / M. M. Dale et al. – 2025. (Approaches towards Urban Resilience in Ukraine project).

137. de Souza Barbosa A. et al. Integration of ESG criteria and their impacts on corporate sustainability performance. Humanities and Social Sciences Communications, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>

138. Deloitte. Stand with Ukrainian cities. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua>

139. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. OJ L 322, 16.12.2022. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

140. Directive (EU) 2024/1760 on corporate sustainability due diligence. OJ L, 2024/1760:URL <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>

141. Drucker P. F. Managing for Results: Economic Task and Risk-taking Decisions, Harper & Row, New York, NY. 1964.

142. Drucker P.F. Management Challenges for the 21st Century, HarperCollins, New York, NY. 1999.

143. Drucker P.F. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers. 1954.

144. EEA. Urban sustainability in Europe – Post-pandemic drivers of environmental transitions. EEA Report No 06/2022. Copenhagen, 2022.

145. Emergent urban resilience in Ukraine: adapting to polycrisis in times of war / M. Soldak, K. Mezentsev, E. Batunova, A. Haase, D. Haase // Економічна та соціальна

географія. 2024. Вип. 92. С. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2024.92.6-13>. URL: <https://www.bulletin-esgeograph.org.ua/esg/article/view/92-soldak-et-al-6-13>.

146. EU Mission: Climate-Neutral and Smart Cities. Horizon Europe. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/climate-neutral-and-smart-cities_en (accessed: 31.07.2026).

147. European Cluster Collaboration Platform. Cluster Policy and Urban Development. Brussels, 2024. URL: <https://clustercollaboration.eu>

148. European Commission / Eurocities. Sustainable rebuilding of Ukrainian cities project materials.

149. European Commission. Urban Agenda for the EU. Brussels, 2023. URL: <https://ec.europa.eu>

150. European Urban Initiative. Supporting cities in sustainable urban development. European Commission. URL: <https://www.urban-initiative.eu>

151. Folke C., et al. Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability // Ecology and Society. 2010. Vol. 15, No. 4. DOI: 10.5751/ES-03610-150420.

152. GIZ. Supporting resilient cities and reconstruction in Ukraine.

153. Graham S. Cities Under Siege: The New Military Urbanism / S. Graham. – London: Verso Books, 2010. 432 p.

154. Green Transition Office (Офіс зеленого переходу). Матеріали та звіти, 2024 –2025. URL: <https://gto.dixigroup.org>

155. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems // Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

156. ICLEI Europe. Ukraine Recovery Roadmap: Post-conflict Resilience and Recovery. 2024. URL: <https://iclei-europe.org/ukraine-recovery-roadmap>

157. CLEI. Resilient Cities Report 2023. Bonn ICLEI, 2023. URL: <https://iclei.org>

158. Implementing the New Leipzig Charter through Multi-Level Governance – Next steps for the Urban Agenda for the EU. 2020. URL:

https://ec.europa.eu/regional_policy

159. International Organization for Migration. Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey Round 24 (July 2026). 2026. URL: [https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-internal-displacement-report-general-](https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-24-july-2026)

[population-survey-round-24-july-2026](https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-24-july-2026)

160. ISO 50001 Energy management. URL: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>.

161. ISO 50001:2018 Energy management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/69426.html>.

162. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use . Geneva : International Organization for Standardization, 2015.

URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>

163. ISO 37120:2018 — Sustainable cities and communities — Indicators for city services and quality of life (та пов’язані ISO 37122:2019, ISO 37123:2019, ISO 37124:2024). URL: <https://www.iso.org/standard/68498.html>

164. ISO 45001:2018 — Occupational health and safety management systems. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html>

165. ISO. IWA 48:2024 — Environmental, social and governance (ESG) implementation principles. URL: <https://www.iso.org/standard/89240.html>

166. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced Scorecard (BSC): Answers to Frequently Asked Questions. Harvard Business Review 70. № 1. P. 71–79.

167. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

168. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-focused Organization. Harvard Business School Press. 2001. № 22. 416 p.

169. Khozhylo I., Lipovska, N. et al. Implementation of smart-city tools as a response to challenges in socio-humanitarian field in Ukrainian metropolises. Acta logistica, 2022. Vol. 9. Issue: 1. P.23-30. URL: https://actalogistica.eu/issues/2022/I_2022_03_Khozhylo_Lipovska_Chernysh_An_tonova_Diegtiar_Dmytriieva.pdf.

170. Kozin A. Sustainable Municipal Reform in Ukraine: Theoretical and Practical Aspects // *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 1. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1655>
171. Kvitka S., Borodin Ye., Yemelyanov V., Moskalets M. & Zubchenko V. The Subsidiarity Principle and Legal and Economic Aspects of The Decentralization in Ukraine. *Cuestiones Políticas*, 2021. № 39(68). P. 356-368.
172. Meerow S., Newell J. P., Stults M. Defining urban resilience: A review // *Landscape and Urban Planning*. 2016. Vol. 147. P. 38–49. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2015.11.011.
173. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. Edition, 3. Publisher, Harper & Row, 1988. 777 p.
174. Mezentsev K., Mezentsev O. War and the city: Lessons from urbicide in Ukraine // *Czasopismo Geograficzne*. 2022. Vol. 93, № 3. P. 495–521. DOI: <https://doi.org/10.12657/czageo-93-20>
175. Molokanova V., Tryputen M., Petrenko V., Artemchuk V., Andriichuk V. Implementation of Sustainable Urban Development through Project Management. IEEE 7th International Conference on Energy Smart Systems, ESS 2020 – Proceedings. 2020. pp. 221-225.
176. New Leipzig Charter – The transformative power of cities for the common good. Adopted by the Informal Meeting of Ministers responsible for Urban and Territorial Development, 30 November 2020. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/brochure/new_leipzig_charter_en.pdf
177. OECD. Building Resilient Cities: An OECD Perspective. Paris, 2022.
178. OECD. The State of Regional and Local Resilience in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org>
179. Olve N.-G., Roy J., Wetter M. Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard. New York: John Wiley and Sons.
180. Osborn D. Reiventing Government.1993. URL: [Reinventing Government | JSTOR](#)

181. Pact of Amsterdam. Urban Agenda for the EU. Agreed at the Informal Meeting of EU Ministers Responsible for Urban Matters, 30 May 2016. URL: <https://ec.europa.eu>
182. Polinkevych O. Cases of Ukrainian Cities During Wartime: Smart City Management Concepts. National Interest. 2025. URL: <https://sc01.tci-thaijo.org/index.php/NIT/article/view/241260>
183. Pollman, E. The Making and Meaning of ESG. ECGI Working Paper No. 659/2022. SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4219857
184. Principles for Responsible Investment (PRI). The Six Principles. Launched 2006. URL: <https://www.unpri.org>
185. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77–90. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
186. Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. OJ L 198, 22.6.2020. ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>
187. Sahaidak M., et al. Strategic Management of Smart-City Development in Ukraine in the Post-War Period. *World of Finance*. 2024. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/wof/article/view/1764>
188. Sector Coupling and Energy System Integration. URL: <https://fsr.eui.eu/sector-coupling-and-energy-system-integration/>.
189. Shkilnyak M., Melnyk A., Monastyrskyi G., Vasina A., Ivanova O. & Dudkina O. Management of life activities of territorial communities under martial law conditions: challenges and response mechanisms. *Herald of Economics*, 2022. P. 197–206.
190. Soldak M., Mezentsev K., Batunova E., Haase A., Haase D. Emergent Urban Resilience in Ukraine: Adapting to Polycrisis in Times of War // *Ekonomichna ta Sotsialna Geografiya*. 2024. № 92. P. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2024.92.6-13>
191. Sunsley P., Martin R. Conceptualizing Cluster Evolution Beyond the Life

Cycle Model. Regional Studies. 2011. № 45 (10). P. 1299–1318.

192. Sushchenko O. Green and Resilient Urban Recovery (case of Ukraine) / O. Sushchenko et al. // UFZ Discussion Papers. 2023. № 3/2023.

193. Sushchenko O., Schwarze R. Green and Resilient Urban Recovery (case of Ukraine) // UFZ Discussion Papers. 2023. No. 3. URL: https://www.ufz.de/export/data/global/281181_DP_3_2023_SushchenkoSchwarze.pdf

194. Sushchenko O., Schwarze R. Green and Resilient Urban Recovery (case of Ukraine): UFZ Discussion Paper. Leipzig: Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung GmbH – UFZ, 2023. № 3/2023. 42 p. ISSN 1436-140X. URL: https://www.ufz.de/export/data/global/281181_DP_3_2023_SushchenkoSchwarze.pdf

195. Territorial Agenda 2030. A future for all places. Informal Meeting of Ministers responsible for Spatial Planning and Territorial Development and/or Territorial Cohesion, 1 December 2020.

196. The Global Platform for Sustainable Cities. Building Back Stronger: Urban Resilience Through Post-Conflict Reconstruction. 2025. URL: <https://www.thegpsc.org/news/building-back-stronger-urban-resilience-through-post-conflict-reconstruction>

197. The New ISO Standard for Resilient Cities Indicators: Opportunities for City and Expert Input https://resilientcities2018.iclei.org/wp-content/uploads/F3_Presentation_Full_Session.pdf

198. The Simon Decision Making Theory 19.03.2023. URL: <https://unacademy.com/content/upsc/study-material/public-administration/the-simon-decision-making-theory/>

199. The System of Public-Private Partnership in the Sphere of State Policy Implementation of Circular Economy D Grytsyshen, L Sergiienko, V Ksendzuk Journal of Corporate Responsibility and Leadership 6 (3), 29-46.

200. Teylor F. The Principles of Scientific Management, 911.144 p.

201. Ukraine's recovery and reconstruction needs seen reaching \$411 bln. World Bank : Reuters. 22.03.2023. URL: <https://is.gd/8Fuuv6>.

202. UN-Habitat. Urban Planning Responses in Post-Crisis Contexts. Nairobi :

UN-Habitat, 2019. 68 p. URL: <https://unhabitat.org/urban-planning-responses-in-post-crisis-contexts>

203. UN-Habitat. World Cities Report 2024: Cities and Climate Action. Nairobi, 2024. URL: <https://unhabitat.org>

204. UNECE. Smart Sustainable Cities Profile — Voznesensk, Ukraine.

205. United Nations Global Compact. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004. URL: <https://www.unepfi.org>

206. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Build back better. Terminology. 2017. URL: <https://www.undrr.org/terminology/build-back-better>

207. Veber Max On Charisma and Institution Building: Selected Writings. University of Chicago Press, 1968 .313 c.

208. Walker B., et al. Resilience, Adaptability and Transformability in Social–Ecological Systems // Ecology and Society. 2004. Vol. 9, No. 2. DOI: 10.5751/ES-00650-090205.

209. World Bank, UNESCO. Culture in City Reconstruction and Recovery (CURE) Position Paper. Washington, DC: World Bank, 2018.

210. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, D.C. : World Bank Group, 2026. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395>

211. World Bank. Ukraine Urban Resilience and Recovery Program. 2023. URL: <https://www.worldbank.org>

212. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford University Press, 1987. UN document A/42/427. URL: <https://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

213. World Council on City Data (WCCD). ISO 37120 Series on City Data. URL: <https://www.dataforcities.org/iso-37120>

ДОДАТКИ

Додаток А. Наукові праці, в яких опубліковані результати дисертації

Публікації у журналах, що індексуються у науково-метричних базах :

1. Modeling the cybersecurity of the socio-economic system under martial law /M. Izha, T. Pakhomova, O. Lypach, O. Yakubovsky, A. Akhlamov // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 023. Vol. 3, Iss. 50. С. 224–233. DOI: 10.55643/fcaptp.3.50.2023.4075 (Scopus)

Публікації у наукових фахових виданнях України:

2. Липач Олена Проблемні аспекти відбудови України у післявоєнний період: виклики та пріоритети для публічного управління.

Теоретичні та прикладні питання державотворення 2024. Вип. 31, С. 221–227. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024314172>

3. Каташинський Є.О., Липач О.О. Регулювання містобудівної діяльності в Україні: сучасний стан, реформи та порівняння з Німеччиною. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2025. Випуск 48. С.110-115 . ISSN 2663-5259. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/48-2025/19.pdf>

4. Каташинський Є.О., Липач О.О., Ковбасюк Д.І. Управління проектами публічно-приватного партнерства в містобудівній діяльності. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2025. Випуск 46.С.295-300. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/46-2025/52.pdf>

5. Каташинський Є.О., Липач О.О. Містобудівна діяльність в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнної відбудови в контексті цілей сталого розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2025 р., №2. С.213-218. ISSN 1813-3401. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2025/31.pdf

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації (у вітчизняних та зарубіжних виданнях):

6. Іжа, М. М., Липач О.О. Деякі аспекти регіонального механізму планування та розвитку міст в детермінантах поствоєнного відновлення. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах

спеціальних адміністративно-правових режимів та воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 трав. 2024 р. Навч.-наук. ін-т публіч. служби та упр. Нац. ун-ту Одеська політехніка. Одеса, 2024. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf.

7. Іжа, М. М., Pakhomova T.I., Lypach O.O. Recovery of Ukrainian Cities in the Context of the National Security Strategy of Ukraine and Concept of Ensuring a National Resilience System Based on the Theory of Complex Adaptive System Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України», 17 жовт. 2025 р. Навч.-наук. ін-т публіч. служби та упр. Нац. ун-ту «Одеська політехніка». Одеса, 2025. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf.

8. Lypach, O., & Izha, M. (2024). REGARDING THE PROBLEM OF CITY PLANNING. *VII Міжнародна наукова конференція «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації»*, 33-35. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-28.06.2024.002> DOI : [10.62731/mcnd-28.06.2024.002](https://doi.org/10.62731/mcnd-28.06.2024.002)

9. Olena Lypach (2024) Some aspects of system improvement public administration in the process of post-war reconstruction of Ukraine. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers «LOGOS» with Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, Oxford, February 2, 2024. Oxford-Vinnytsia: P.C. Publishing House & UKRLOGOS Group LLC, 2024. ISBN 978-617-8312-00-8 ISBN 978-1-8380557-1-4 (PDF) DOI 10.36074/logos-02.02.2024 DOI: 10.36074/logos-02.02.2024.009

Додаток Б. Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження



ЧОРНОМОРСЬКА МІСЬКА РАДА Одеського району Одеської області



адреса пр. Миру, 33,
м. Чорноморськ Одеського району
Одеської області, Україна, 68003

e-mail ispolkom@cmr.gov.ua
web <http://cmr.gov.ua>
код ЄДРПОУ 04057043

тел. 04868 600 20
04868 349 20
04868 520 36

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Чорноморська міська рада Одеського району Одеської області засвідчує, що результати наукового дослідження ЛІПАЧ Олени Олександрівни, начальника відділу державного архітектурно-будівельного контролю виконавчого комітету Чорноморської міської ради (аспіранта Національного університету «Одеська політехніка»), на тему «Публічне управління розвитком міста в умовах сучасних викликів» були впроваджені в практичну діяльність Чорноморської міської ради.

Теоретичні розробки автора стосовно застосування сучасних інструментів управління розвитком міста, з урахуванням умов післявоєнного відновлення країни, використовуються у процесі підготовки проєктних рішень, реалізації стратегій розвитку територіальної громади, а також в роботі з удосконалення процедур містобудівного регулювання.

Практична імплементація результатів дослідження сприяє підвищенню ефективності публічного управління в громаді, посиленню відкритості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування, активізації участі громадян у процесах міського розвитку, а також забезпеченню відповідності управлінських процесів сучасним європейським стандартам сталого розвитку

Міський голова

Василь ГУЛЯЄВ

арк.1
Чорноморська міська рада
№ВІХ-ІНЦ-1370-2025 від
07.05.2025

8:42:50



Національний університет «Одеська політехніка»
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

65062, м. Одеса, вул. Генуезька, 22
тел./факс (048) 705-97-00, E-mail: dec.ipsu@op.edu.ua,

26.06.2025 № 183-30/23
на № _____ від _____

Спеціалізований вченій раді

ДОВІДКА

про результати впровадження дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» **Липач Олени Олександрівни** «Публічне управління міським розвитком в умовах сучасних викликів»

Результати дисертаційного дослідження Липач Олени Олександрівни використано в діяльності Центру підвищення кваліфікації кадрів Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (далі – ЦПКК).

Матеріали, отримані в ході дослідження, були використані при формуванні навчальних програм та практичних кейсів для слухачів.

З 01 квітня 2025 року здобувачка працює викладачкою за сумісництвом з погодинною оплатою праці в ЦПКК згідно з наказом № 340 від 26 березня 2025 року. Викладацька діяльність спрямована на підвищення рівня підготовки майбутніх фахівців у сфері публічного управління, з особливим акцентом на сучасні виклики урбаністичного розвитку, децентралізацію, цифровізацію та стану забудову. Під час семінарів було розкрито механізми стратегічного планування, формування комплексного просторового плану території, впровадження електронних сервісів у сфері будівельного контролю та забезпечення прозорості дозвільних процедур. Ці напрацювання стали основою для участі Чорноморської громади в національних і міжнародних заходах: Smart Building Forum, Recovery Construction Forum, Школа стратегічного планування (USAID/AMEP), форум «Безпека і сталий розвиток громад: цифрові рішення», KyivBuild Ukraine тощо.

Ураховуючи викладене, вважаємо результати дисертаційного дослідження актуальними, науково обґрунтованими та такими, що мають високу практичну цінність для органів публічної влади у сфері міського розвитку в умовах сучасних трансформацій.

Т.в.о. директора ЦПКК



Дар'я КОСТЕНКО



КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
“ЧОРНОМОРСЬКВОДОКАНАЛ”
 ЧОРНОМОРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
 ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ
 просп. Миру, 41-А, м. Чорноморськ,
 Одеський район, Одеська обл., Україна, 68003
 тел: (048 68) 6 02 48; факс: (048 68) 5 04 44
 e-mail: chornomorskvodokanal@gmail.com
<http://www.cvk.od.ua>
 код ЄДРПОУ 32927653

THE UTILITY
“CHORNOMORSKVDOKANAL”
 OF CHORNOMORSK MUNICIPALITY
 41-A, Mir avenue, Chornomorsk, 68003,
 Odessa region, Ukraine
 tel: +38 (048 68) 6 02 48; fax: +38 (048 68) 5 04 44
 e-mail: chornomorskvodokanal@gmail.com
<http://www.cvk.od.ua>

1486/01 від 30.04.2025

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ результатів дисертаційного дослідження

Дана довідка видана начальнику відділу державного архітектурно-будівельного контролю виконавчого комітету Чорноморської міської ради (аспіранту Національного університету «Одеська політехніка») Липач Олені Олександрівні про те, що основні результати її дисертаційного дослідження на тему «Публічне управління розвитком міста в умовах сучасних викликів» були використані у діяльності комунального підприємства «Чорноморськводоканал» Чорноморської міської ради.

Зокрема, при розробці планів модернізації систем водопостачання та водовідведення міста, у процесах стратегічного планування інвестиційних проєктів підприємства, а також при впровадженні заходів із підвищення ефективності управління комунальним майном були застосовані теоретичні і методичні підходи, сформульовані в межах дисертаційної роботи.

Рекомендації Липач О.О. щодо впровадження сучасних інструментів публічного управління розвитком територіальної громади, удосконалення процедур стратегічного менеджменту, активізації участі громадськості у прийнятті управлінських рішень сприяли підвищенню прозорості роботи підприємства, ефективності використання ресурсів та зміцненню взаємодії з органами місцевого самоврядування і громадою.

Довідка видана для подання за місцем вимоги.

Директор
 КП «Чорноморськводоканал»



Євген ІГНАТОВСЬКИЙ



ЧОРНОМОРСЬКА МІСЬКА РАДА
Одеського району Одеської області
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«МІСЬКЕ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА»



адреса: вул. Олександрійська, 2-Б,
 м. Чорноморськ, Одеський район,
 Одеська область, 68004

e-mail: office@icdh.org.ua
 код ЄДРПОУ 03363789

тел. 04868 60555
 04868 79222

Вих 1/256 30.04.2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Комунальне підприємство «Міське управління житлово-комунального господарства» Чорноморської міської ради Одеського району Одеської області засвідчує, що результати наукового дослідження Липач Олени Олександрівни, начальника відділу державного архітектурно-будівельного контролю виконавчого комітету Чорноморської міської ради (аспіранта Національного університету «Одеська політехніка»), були впроваджені в практичну діяльність підприємства.

Зокрема, положення дисертаційного дослідження на тему «Публічне управління розвитком міста в умовах сучасних викликів» застосовані під час планування та реалізації заходів з благоустрою територій міста, розвитку інфраструктури житлово-комунального господарства, впровадження сучасних підходів до управління комунальними послугами в умовах післявоєнного відновлення.

Теоретичні напрацювання автора щодо підвищення стійкості та адаптивності муніципального управління, залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень, застосування цифрових інструментів у роботі підприємства були враховані при підготовці стратегічних і оперативних планів розвитку міської комунальної інфраструктури.

Практичне використання ідей дисертації сприяло підвищенню якості надання комунальних послуг, ефективнішому управлінню ресурсами та забезпеченню сталого розвитку міського середовища.

Довідка видана для подання за місцем вимоги.

Начальник КП «МУЖКТ»

Сергій АЛЬТ





**ЧОРНОМОРСЬКА МІСЬКА РАДА
Одеського району Одеської області
Комунальне підприємство
"Чорноморськтеплоенерго"**



адреса: вул. Торгова, 2-а,
м. Чорноморськ, Одеський
район, Одеська обл., 68001

e-mail: chernomorskteplo@gmail.com

тел. 04868 6 03 97

web <http://ite.org.ua/>

код ЄДРПОУ 31619819

02.05.25, 01-05.1/481

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Цим підтверджується, що наукові напрацювання Липач Олени Олександрівни, начальника відділу державного архітектурно-будівельного контролю виконавчого комітету Чорноморської міської ради (аспіранта Національного університету «Одеська політехніка»), були практично застосовані у діяльності комунального підприємства «Чорноморськтеплоенерго».

Зокрема, окремі положення з дисертаційного дослідження на тему «Публічне управління розвитком міста в умовах сучасних викликів» були використані під час формування стратегічних підходів до модернізації теплогосподарської інфраструктури, планування заходів енергоефективності, а також підвищення рівня управлінської прозорості на підприємстві.

Ідеї, закладені в дослідженні, сприяли вдосконаленню системи управління підприємством, посиленню комунікації з мешканцями громади та ефективнішому прийняттю рішень на основі аналізу сучасних урбаністичних викликів. Підходи, обґрунтовані у дисертаційній роботі, були адаптовані до специфіки комунального сектору міста, що дозволило впровадити більш гнучкі та стійкі управлінські рішення в умовах післякризового розвитку.

Довідка видана для подання за місцем вимоги.

Директор підприємства



Анатолій ПАНШИН