

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Центр заочної та дистанційної освіти  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної діяльності

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК  
„\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№\_\_ від „\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.)

## **Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Удосконалення системи публічного управління  
міським розвитком на прикладі Кропивницької міської ради»

Виконав(ла): здобувач(ка) вищої освіти на  
другому (магістерському) рівні  
ОПП «Публічне управління та адміністрування»  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»,

групи ПА-24Мз

Литвиненко Вікторія Юріївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.п.н., професор, Чередніченко Н.Ю.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент к.е.н., доцент, Подплетній В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ	7
1.1. Сутність та еволюція концепції міського розвитку	7
1.2. Принципи та моделі публічного управління розвитком міста	15
1.3. Зарубіжний досвід управління міським розвитком: практики та висновки для України	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	33
2.1. Загальна характеристика Кропивницької міської територіальної громади	33
2.2. Оцінка стратегічних документів розвитку міста	38
2.3. Аналіз інструментів та механізмів управління міським розвитком	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	52
3.1. Концептуальні підходи до підвищення ефективності управління міським розвитком	52
3.2. Запровадження сучасних інструментів управління	55
3.3. Рекомендації щодо поліпшення стратегічного планування та реалізації міських програм	59
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69



## ВСТУП

Сучасні міста відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку держави, формуванні конкурентоспроможного середовища та забезпеченні високої якості життя населення. В умовах децентралізації та реформування публічного управління в Україні значно зростає відповідальність органів місцевого самоврядування за ефективне планування та реалізацію міського розвитку. Кропивницька міська рада, як адміністративний і економічний центр області, стикається з низкою викликів: модернізація інфраструктури, підвищення якості муніципальних послуг, розвиток місцевої економіки, залучення інвестицій, впровадження цифрових технологій та підсилення участі громадян у прийнятті рішень. Це зумовлює потребу в удосконаленні системи публічного управління міським розвитком, застосуванні сучасних управлінських підходів та оптимізації стратегічного планування. Отже, дослідження механізмів підвищення ефективності публічного управління міським розвитком на прикладі Кропивницької міської ради є актуальним і практично значущим.

Метою магістерської роботи є комплексне науково-теоретичне та практичне обґрунтування шляхів удосконалення системи публічного управління міським розвитком на прикладі Кропивницької міської ради.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність та простежити еволюцію концепції міського розвитку;
- визначити принципи та моделі публічного управління розвитком міста;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління міським розвитком;
- надати загальну характеристику Кропивницької міської територіальної громади;
- оцінити стратегічні документи розвитку міста Кропивницького;
- дослідити інструменти та механізми публічного управління міським розвитком у Кропивницькій міській раді;

- обґрунтувати концептуальні напрями підвищення ефективності управління міським розвитком;
- запропонувати сучасні інструменти публічного управління;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування та реалізації міських програм.

Об'єктом дослідження є система публічного управління міським розвитком.

Предметом дослідження є механізми, процеси, організаційні структури та інструменти публічного управління міським розвитком на прикладі діяльності Кропивницької міської ради.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу системи публічного управління міським розвитком на рівні конкретної міської ради, а також у розробленні системи рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів на основі сучасних моделей, цифрових інструментів і механізмів залучення громадськості. У роботі запропоновано удосконалену модель управління міським розвитком, адаптовану до умов Кропивницької громади.

Результати дослідження можуть бути використані Кропивницькою міською радою та іншими органами місцевого самоврядування для покращення стратегічного планування, підвищення ефективності комунікацій із громадою, модернізації інструментів управління та впровадження інноваційних рішень у сфері міського розвитку. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для оновлення програм соціально-економічного розвитку, цифрових стратегій та організаційних регламентів.

Результати дослідження оприлюднені на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (6-7 листопада 2025 року, доповідь «Модернізація публічного управління міським розвитком у контексті децентралізації влади»).

У роботі застосовано комплекс наукових методів, серед яких: У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для визначення сутності та особливостей публічного управління міським розвитком; порівняльний метод – для вивчення зарубіжних практик управління; системний підхід – для дослідження структури управлінської діяльності Кропивницької міської ради; соціологічні методи – для оцінки думки населення щодо якості управління; методи SWOT- та PEST-аналізу – для виявлення проблем і потенціалу розвитку міста; експертно-аналітичний метод – для формування практичних рекомендацій.

До інформаційної бази також входять офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Кропивницької міської ради та її структурних підрозділів, аналітичні звіти, дані відкритих державних реєстрів і електронних ресурсів. У роботі використовуються наукові публікації українських та зарубіжних авторів, монографії, статті у фахових виданнях, матеріали наукових конференцій та аналітичні огляди міжнародних організацій щодо проблематики міського розвитку та публічного управління. Додатковим джерелом інформації слугують електронні платформи місцевого самоврядування, офіційні вебсайти органів влади, а також результати власних спостережень, аналітичних узагальнень і соціологічних опитувань.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. Загальний обсяг становить 85 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 69 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 11 таблиць, 9 рисунків та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ

### 1.1. Сутність та еволюція концепції міського розвитку

Міський розвиток – багатовимірне явище, що охоплює економічні, соціальні, просторові та екологічні процеси в межах міських територій. Історія міських концепцій демонструє зміну пріоритетів: від контролю над ростом і санітарних реформ у XIX ст. – до комплексного підходу, що поєднує стійкість, інновації, партисипацію та цифрову трансформацію у XXI ст. Сучасна теорія міського розвитку формує основу для політик і практик органів публічного управління, місцевого самоврядування та урбаністичних ініціатив.

Світ вступив у період інтенсивної урбанізації: більша частина населення планети вже мешкає в містах, і до середини століття цей показник збільшиться ще більше. Це створює нагальну потребу переосмислення підходів до планування, управління й розвитку міст у напрямку більшої інклюзивності, екологічної та економічної стійкості. Міжнародні організації – UN-Habitat, Світовий банк та ОЕСР – підкреслюють, що успіх сталого розвитку держав значною мірою залежить від ефективної політики та інституцій для управління містами [10].

Поняття «управління міським розвитком» є багатовимірним та полідисциплінарним: воно охоплює інституційні механізми, планування, фінансування, залучення зацікавлених сторін, цифрові технології та нормативно-правове забезпечення розвитку міських територій. У різних наукових і практичних джерелах акценти й формулювання цього поняття відрізняються залежно від методології дослідників, історичного контексту та конкретних політик (наприклад, сталий розвиток, smart city, інтегроване територіальне планування). Нижче наведено зведену таблицю 1.1, ключових трактувань (українських і зарубіжних науковців) з коротким описом основних

елементів кожного підходу.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «управління міським розвитком»

№	Автор / організація	Коротке формулювання трактування	Ключові елементи трактування
1	2	3	4
1	Машлій Г.Б., Статкевич О.	Управління міським розвитком – складний, комплексний та багатогранний процес, що вимагає системного підходу й залучення різних учасників; необхідна адаптація світових тенденцій до локальних умов.	системність; мульти-стейкхолдерність; адаптація світових практик; локальний контекст
2	Ткач С.М.	Розглядає управління міським розвитком як процес, що має інтегрувати цифрові рішення (smart city) для підвищення ефективності управління та якості послуг.	цифрові сервіси; оптимізація муніципальних послуг; інновації; підвищення ефективності
3	Матвеева О.	Управління міським розвитком у воєнних/кризових умовах потребує гнучкості й цифрової трансформації; смарт-підходи розглядаються як механізм підвищення стійкості.	адаптивність; стійкість; цифровізація; криз-менеджмент
4	Андрієнко А.	Управління міським розвитком – комплекс заходів з використанням інтелектуальних систем, спрямованих на підвищення якості життя та ефективності адміністрування міста.	smart-технології; якість життя; інтегроване адміністрування
5	UN-HABITAT	Управління міським розвитком (urban development management) трактують як набір політик, інструментів та інституцій, необхідних для планування, фінансування та реалізації стійкого розвитку міст із залученням громад.	інституції; політики; фінансування; партисипація; стійкість
6	OECD	Управління міським розвитком – політики й практики, що забезпечують координацію між секторами й рівнями влади, інструменти фінансування та механізми залучення приватного сектору для реалізації міських проєктів.	міжрівнева координація; фінансування; державно-приватне партнерство; управління проєктами
7	World Bank	Підхід Фонду бачить управління міським розвитком як поєднання політики, інституційних реформ і інвестицій для досягнення інклюзивного й стійкого зростання міст.	політика; інвестиції; інституційні реформи; інклюзія
8	van Bueren, E., Daamen, T., Chen, Y., Franzen, A., Heurkens, E., Hobma, F., & Verheul, W. J.	Urban Development Management (UDM) – міждисциплінарна практика, яка поєднує дизайн, право, фінанси та координацію учасників для ефективної реалізації урбаністичних проєктів.	Між-дисциплінарність; планування проєкту; 4P (Product/Place/Person/Process) підхід; захист публічних інтересів
9	Офіційні практики українських міськрад – управління стратегічного розвитку	Управління міським розвитком на муніципальному рівні часто формалізовано як управління стратегічного розвитку з функціями планування, моніторингу програм і координації між департаментами.	стратегічне планування; моніторинг реалізації програм; організаційна координація

Джерело: складено автором за матеріалами [1- 4; 6-10]

Концепція міського розвитку є динамічною теоретико-практичною конструкцією, що формувалася протягом понад століття під впливом соціальних, економічних, технологічних та екологічних трансформацій. Зміни

в структурі урбаністичного простору, демографічні зрушення, глобалізація, а також ускладнення міських систем вимагали постійного оновлення моделей управління містами та підходів до їх планування. Від ранніх індустріальних теорій, що фокусувалися переважно на розміщенні виробництва та раціональній організації території, концепція міського розвитку поступово еволюціонувала до багатовимірних моделей, які інтегрують аспекти сталості, соціальної інклюзії, цифрової трансформації, мережевого управління й участі громадян. На рисунку 1.1 представлено ключові етапи еволюції концепції міського розвитку, її сутнісні характеристики та сучасні тренди.

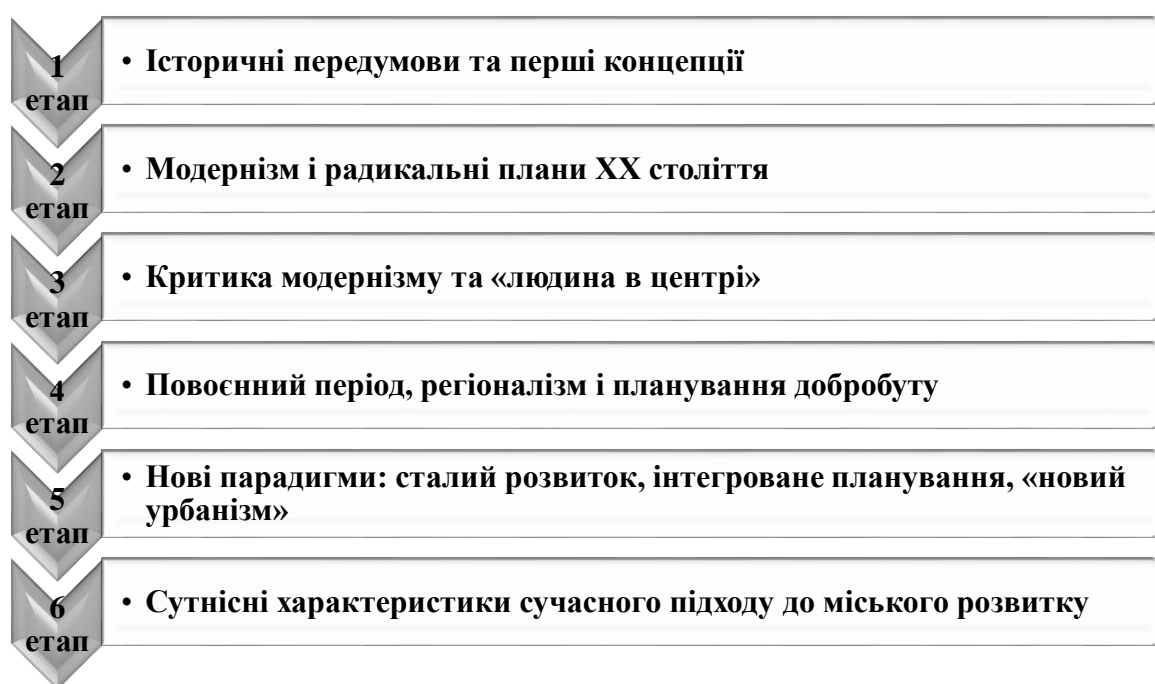


Рисунок 1.1 – Етапи становлення  
сучасної парадигми міського розвитку

*Джерело: складено автором за матеріалами [10-14]*

Еволюція ідей міського розвитку безпосередньо пов'язана з процесами індустріалізації та стрімкої урбанізації ХІХ – початку ХХ століть, які зумовили кардинальну зміну соціально-економічних та просторових характеристик міського середовища. Зростання промислового виробництва, масова концентрація населення в містах і швидке формування нових інфраструктурних систем супроводжувалися виникненням низки гострих проблем, серед яких домінували антисанітарні умови, перенаселеність,

житлова криза, деградація громадського простору та погіршення якості життя. У відповідь на ці виклики поступово формувалися перші концептуальні підходи до міського розвитку, спрямовані на подолання негативних наслідків індустріального зростання та створення більш гармонійного міського середовища.

Однією з найвпливовіших ідей цього періоду стала концепція «садового міста» Ебенізера Говарда, яка запропонувала принципово нову модель просторової організації міста. Вона ґрунтувалася на поєднанні переваг міського та сільського способу життя через створення самодостатніх міст-супутників, оточених зеленими поясами, із чітко структурованою системою громадських, житлових та виробничих зон. Особливе місце в концепції Говарда займала модель соціально орієнтованого управління землею, яка мала забезпечувати рівний доступ до ресурсів, збалансований розвиток територій і підвищення загального добробуту населення. Ідея «garden city» не лише стала однією з перших масштабних концепцій реформування міського простору, а й суттєво вплинула на подальший розвиток урбаністичної думки, зокрема на формування планувальних практик у Великій Британії та за її межами, а також на становлення підходів до комплексного та інтегрованого планування міст у XX столітті [11].

У першій половині XX століття модерністські підходи до містобудування, сформовані під впливом ідей Ле Корбюзьє та принципів, напрацьованих у межах Міжнародного конгресу сучасної архітектури (CIAM), визначали пріоритети раціонального впорядкування міського середовища. Центральним елементом цих концепцій було функціональне зонування, покликане забезпечити чітке розмежування житлових, виробничих, рекреаційних та транспортних просторів. Значна увага приділялася також високій щільності житлової забудови та стандартизації архітектурних рішень, які вважалися інструментами подолання проблем перенаселення, хаотичної забудови та соціальної незахищеності населення. Утім, реалізація модерністських планувальних моделей нерідко призводила до формування

монофункціональних міських структур, позбавлених гнучкості та органічного зв'язку з історичним, соціальним і культурним контекстами. Така одновимірність просторової організації ставала предметом критики з боку практикуючих урбаністів, які наголошували на недостатній чутливості модернізму до реальних потреб міського життя та його тенденції до надмірної уніфікації й редукаціонізму [12].

Критичний поворот у міському плануванні значною мірою пов'язаний із працями Джейн Джекобс, яка запропонувала альтернативу модерністським моделям, акцентуючи увагу на динаміці повсякденного вуличного життя та важливості різноманітних, органічно взаємопов'язаних міських функцій. Вона підкреслювала, що життєздатність міста формується не стільки через масштабні технократичні інтервенції, скільки завдяки підтримці дрібномасштабних соціальних взаємодій, пішохідної доступності, змішаного використання територій та здатності міських спільнот до самоорганізації. Її підхід, спрямований на уважне спостереження за реальною поведінкою мешканців і логікою розвитку міських кварталів, сприяв перегляду панівних у середині ХХ століття уявлень про раціональний порядок і спричинив перехід до планувальних стратегій, зорієнтованих на зміцнення соціальної тканини, різноманіття й стійкості міського середовища [13].

У повоєнний період у країнах Європи та Північної Америки сформувався специфічний режим планування, який поєднував елементи регіоналізму, державного втручання та концепцій «держави добробуту». Масштабні програми відбудови та модернізації міст охоплювали соціальне житлове будівництво, розвиток транспортної інфраструктури та реорганізацію промислових зон, що вимагало скоординованих рішень на національному й регіональному рівнях. Державні інвестиції спрямовувалися на створення більш рівних умов доступу до базових послуг, підвищення стандартів житла та забезпечення сталого просторового розвитку. У результаті планування цього періоду характеризувалося поєднанням централізованих механізмів управління з прагненням враховувати міжрегіональні диспропорції та

специфіку локальних потреб, утверджуючи нову парадигму територіальної організації, зорієнтовану на довгострокове соціальне та економічне благополуччя суспільства.

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття у сфері просторового розвитку сформувалися нові парадигми, зорієнтовані на забезпечення екологічної стійкості, зменшення соціально-економічних диспропорцій та підвищення якості міського середовища. Концепції сталого розвитку та інтегрованого планування передбачають узгодження просторових, економічних, інфраструктурних і природоохоронних рішень, що дає змогу розглядати місто як складну соціально-екологічну систему. У цьому контексті новий урбанізм пропонує моделі компактної, змішанофункціональної та пішохідно орієнтованої міської форми, яка сприяє локальній взаємодії, соціальній інклюзії та зменшенню залежності від приватного автотранспорту. Паралельно розвиток цифрових технологій та інфраструктури інтелектуальних міст (smart cities) стимулює використання даних, автоматизованих систем управління та цифрових платформ для оптимізації міських ресурсів, удосконалення громадських послуг і посилення участі громадян у процесах прийняття рішень. Міжнародні організації, зокрема ОЕСР, активно формують методологічні рамки та рекомендації щодо впровадження інтегрованої політики розвитку, підкреслюючи важливість багаторівневого врядування, координації між секторами й залучення широкого кола зацікавлених сторін. Ці підходи ґрунтуються на переконанні, що ефективне управління урбанізованими територіями вимагає комплексного бачення, здатного поєднати соціальні, економічні й екологічні виміри у довгостроковій стратегії просторового розвитку [14].

Сучасне розуміння міського розвитку формується на перетині кількох ключових принципів, що постали внаслідок еволюції планових підходів і закріплені в рекомендаціях провідних міжнародних інституцій, зокрема UN-Habitat.

На підставі історичного огляду можна виділити кілька базових характеристик сучасного розуміння міського розвитку (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Сучасні підходи міського розвитку

Джерело: складено автором за матеріалами [10]

Насамперед ідеться про *цілісність*, яка передбачає одночасне врахування економічних, соціальних, екологічних і просторових вимірів міського середовища. Такий підхід ґрунтується на усвідомленні того, що міста є складними системами, у яких зміни в одній сфері неминуче впливають на інші.

Іншою засадничою характеристикою є *інтегрованість політик*: ефективне управління міським розвитком вимагає координованої взаємодії між секторами (транспорт, довкілля, економіка, соціальна інфраструктура) та узгодженості рішень на різних рівнях влади – від місцевого до національного. Така багаторівнева модель врядування забезпечує уникнення дублювання функцій, узгодження стратегічних пріоритетів і ефективніше використання ресурсів.

Важливим компонентом сучасного підходу є *партисипація*, яка підкреслює цінність залучення громадян, бізнесу та громадських організацій

до формування рішень, що стосуються просторового та соціально-економічного розвитку територій. Участь зацікавлених сторін дозволяє враховувати локальний досвід, підвищує легітимність політик та сприяє формуванню довіри між владою і громадою.

*Гнучкість і адаптивність* стали критично важливими на тлі прискорених глобальних трансформацій – від економічних шоків до кліматичних ризиків і технологічних змін. Сучасні міста мають здатність не лише реагувати на нові виклики, а й проактивно формувати стратегії, які забезпечують їхню стійкість і здатність до відновлення.

Зрештою, *технологічна підтримка* виступає фундаментом нової інфраструктури управління. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем, даних у режимі реального часу та інструментів електронної демократії дає змогу підвищувати якість муніципальних послуг, забезпечувати прозорість процесів та посилювати комунікацію з громадою [10].

У сукупності ці характеристики формують сучасну парадигму міського розвитку, орієнтовану на підвищення життєстійкості, інклюзивності та якості міського середовища, що відповідає міжнародним стандартам і стратегічним настановам у сфері урбаністичної політики.

Отже, еволюція концепції міського розвитку відображає зміну соціально-економічних умов, технологічного прогресу та політичних пріоритетів. Від прагнень покращити санітарні умови й соціальну інфраструктуру в XIX ст. – до сучасних вимог сталого розвитку, інклюзії та цифровізації – підходи до управління містами стають все більш комплексними й міждисциплінарними. Сучасні політики міського розвитку мають поєднувати інтегроване планування, мультизадачну координацію органів влади, активну партисипацію населення та впровадження технологій, що підвищують прозорість і ефективність управління. Міжнародні практики й рекомендації (UN-Habitat, Світовий банк, ОЕСР) надають методологічну

основу для трансформації місцевих управлінь у бік більшої стійкості та результативності.

## **1.2. Принципи та моделі публічного управління розвитком міста**

Сучасна міська політика дедалі частіше розглядає місто як комплексну соціо-екологічну систему, що вимагає міжсекторної координації, залучення громадськості та застосування інноваційних інструментів управління. Сучасні виклики – від зростання урбанізованих агломерацій до деградації екосистем і нерівномірного розподілу ресурсів – вимагають переосмислення ролі публічного управління у формуванні міського простору. На міжнародному рівні з'являються рамки й керівні принципи, спрямовані на інтегроване, інклюзивне та стійке планування; зокрема, UN-Habitat і OECD систематизують підходи і рекомендації для багаторівневого управління та участі стейкхолдерів у процесах планування й реалізації проектів [5].

Як вже згадувалось раніше, сучасне публічне управління міським розвитком ґрунтується на сукупності концептуальних підходів, що визначають логіку формування й реалізації урбаністичної політики. Передусім важливим є принцип *комплексності розвитку*, який передбачає поєднання економічних, соціальних, просторових та екологічних аспектів у межах узгоджених стратегічних рішень. Такий підхід покликаний уникнути секторальної ізоляваності та забезпечити цілісне бачення міських трансформацій. У цьому контексті UN-Habitat підкреслює значущість міждисциплінарного планування, орієнтованого на взаємозалежність функцій та масштабів міського середовища.

Другим ключовим підходом виступає *координованість управлінських рішень у багаторівневій системі врядування*, що передбачає узгоджену взаємодію між органами місцевої, регіональної та національної влади. Як зазначає OECD, ефективна міська політика вимагає інтеграції секторних стратегій і використання «міського виміру» для оптимізації державних рішень

та забезпечення їх відповідності реаліям урбанізованих територій.

Наступною засадою є *інклюзивна участь стейкхолдерів*, яка охоплює систематичне залучення населення, бізнесу та громадських організацій до процесів планування, впровадження та оцінювання міських політик. Такий підхід сприяє підвищенню довіри, формує додаткові інформаційні ресурси й запобігає ухваленню рішень, що не відповідають потребам місцевих спільнот. OECD та UN-Habitat розглядають ці механізми як невід'ємний компонент демократичного й ефективного міського врядування.

Четвертим принципом виступає *оперативна стійкість системи управління*, що відображає її здатність адаптуватися до економічних, соціальних або екологічних потрясінь. Це передбачає використання методів сценарного аналізу, створення резервних інструментів реагування та забезпечення неперервного моніторингу ризиків. Така адаптивність є критичною в умовах мінливої глобальної динаміки.

Завершує систему базових принципів *цифрово-аналітична підтримка управлінських процесів*, яка охоплює застосування геоінформаційних систем, платформ відкритих даних, сервісів «розумного міста» та інших цифрових інструментів для підвищення прозорості, якості послуг і взаємодії між владою та громадою. Водночас впровадження таких рішень потребує врахування викликів, пов'язаних із цифровою нерівністю та захистом персональних даних.

У сукупності ці підходи формують концептуальний фундамент сучасного публічного управління міським розвитком, орієнтований на стійкість, інклюзивність та інноваційність процесів трансформації міського середовища.

У сучасних умовах стрімкого урбанізаційного зростання, збільшення складності міських систем та зростання соціально-економічних і екологічних викликів особливого значення набуває вибір ефективних моделей публічного управління міським розвитком. Світова практика демонструє, що універсальної моделі, здатної забезпечити сталі трансформації для всіх типів

міських територій, не існує. Натомість міста використовують різноманітні управлінські підходи, що сформувалися під впливом історичних умов, економічної структури, державної політики та рівня залученості місцевих спільнот. Розмаїття моделей – від жорстко централізованих до мережевих, партисипативних та інтегрованих – відображає необхідність адаптивного врядування, здатного одночасно забезпечувати стратегічну узгодженість, соціальну включеність і просторову гнучкість. Аналіз таких моделей дозволяє не лише зрозуміти логіку їхнього функціонування, а й оцінити їх потенціал і обмеження для формування сучасних підходів до міської політики.

На практиці виділяються кілька типових моделей які представлено на рисунку 1.3, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони.

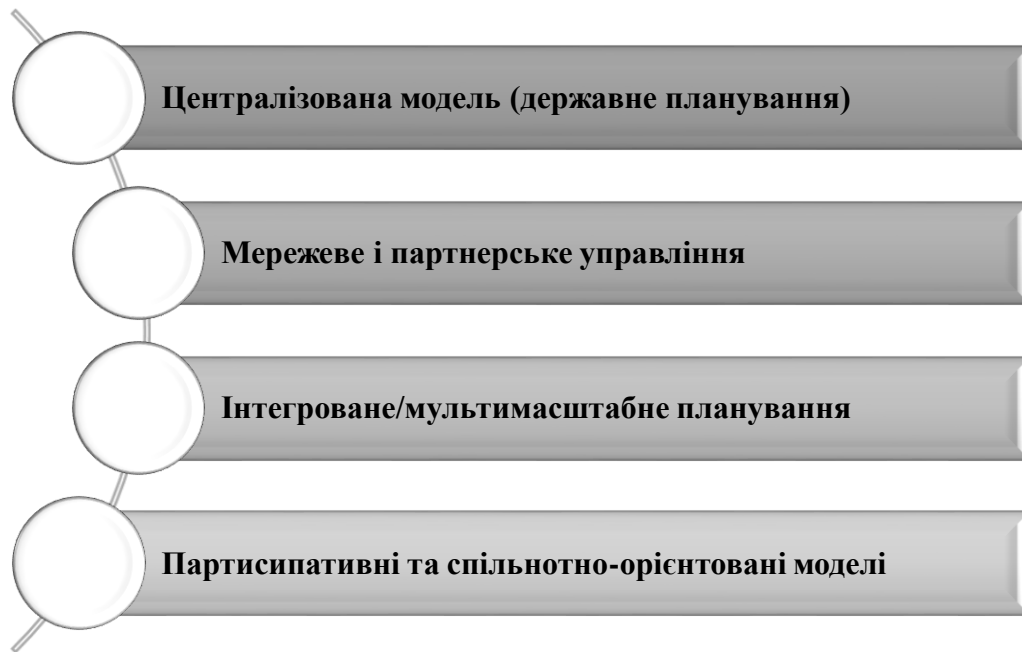


Рисунок 1.3 – Типові моделі публічного управління міським розвитком

*Джерело: складено автором за матеріалами [16; 17]*

У сучасній теорії та практиці публічного управління розвитком міста можна виокремити кілька ключових моделей, що відображають різні механізми координації, залучення акторів та організації територіального розвитку. *Централізована модель*, або модель державного планування, сформувалася в умовах повоєнної відбудови, коли національні уряди виступали основними інвесторами та організаторами відтворення житлового

фонду, транспортної інфраструктури й промислових зон. Її сильна сторона полягає у здатності забезпечувати масштабні структурні трансформації, мобілізувати значні фінансові ресурси та реалізовувати уніфіковані стандарти забудови. Проте надмірна централізація нерідко супроводжувалася недостатньою увагою до локальних контекстів, що призводило до формування монофункціональних територій, відчуження мешканців від процесів прийняття рішень та низької адаптивності створених структур. Історичний досвід повоєнної Європи та Північної Америки засвідчує необхідність поєднання масштабного державного інвестування з механізмами зворотного зв'язку та врахуванням інтересів місцевих громад.

На противагу централізації, *мережеве й партнерське управління*, або модель *public-private-people partnerships*, передбачає взаємодію між державними інституціями, приватним сектором та громадськими організаціями на основі розподілу ресурсів, відповідальності та компетенцій. Такий підхід є особливо продуктивним для реалізації інфраструктурних, інноваційних та девелоперських проєктів, де поєднання інвестиційної спроможності бізнесу, регуляторного потенціалу держави та соціальної чутливості місцевих спільнот забезпечує більш збалансовані результати. Водночас ефективність партнерств значною мірою залежить від прозорості процедур, чіткості контрактних зобов'язань і належного розподілу ризиків, що дає змогу уникнути конфліктів інтересів та забезпечити довіру між учасниками.

Особливе місце займає *інтегроване та мультимасштабне планування*, орієнтоване на узгодження стратегічних рішень на рівні метрополій, функціональних урбанізованих зон, муніципальних утворень і локальних районів. Така модель виходить із необхідності розглядати міський розвиток у ширшому соціально-економічному та екологічному контексті, долаючи фрагментацію між секторами політики й рівнями врядування. Вона спрямована на координацію транспортних систем, екологічних мереж, територіального планування й житлової політики, що особливо актуально у

зв'язку з транскордонними викликами – змінами клімату, мобільністю населення, просторовою нерівністю. OECD та UN-Habitat активно розробляють рекомендації, інструменти та методології для підтримки інтегрованих національних і міських стратегій, підкреслюючи важливість комплексності та узгодженості рішень.

Нарешті, *партисипативні та спільотно-орієнтовані моделі управління* ґрунтуються на ідеї широкої участі мешканців у формуванні політик, проєктуванні простору та визначенні пріоритетів розвитку. Такі підходи спираються на локальні знання та ресурси, сприяючи зміцненню соціального капіталу й підвищенню довіри між громадою й владою. Мала масштабність втручань, орієнтація на повсякденні потреби та підтримка самоорганізації дозволяють формувати більш стійкі, інклюзивні та життєздатні міські середовища. Теоретичною основою цих моделей стали праці Джейн Джекобс, яка підкреслювала центральність мікрорівня вуличного життя, необхідність змішаного використання територій і значення спонтанних соціальних взаємодій як основи міської динаміки.

Таблиця 1.2 демонструє, що жодна з моделей не є універсальною: централізоване планування ефективно для масштабних трансформацій, мережеві та інтегровані підходи забезпечують координацію та залучення різних акторів, а партисипативні моделі підсилюють соціальну включеність і адаптивність. Найбільш успішні практики поєднують елементи різних моделей для досягнення збалансованого та стійкого розвитку міста.

Таблиця 1.2 – Моделі публічного управління міським розвитком: баланс переваг і обмежень

<b>Модель управління</b>	<b>Переваги</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1	2	3
Централізована (державне планування)	Забезпечує масштабні трансформації; мобілізує великі фінансові ресурси; уніфікує стандарти забудови	Може ігнорувати локальні потреби; ризик формування монофункціональних територій; низька адаптивність до місцевих умов

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Мережеве та партнерське управління (PPP)	Поєднує ресурси та компетенції держави, бізнесу та громадського сектору; сприяє реалізації інноваційних та інфраструктурних проектів	Потребує прозорих механізмів розподілу ризиків і вигод; залежить від довіри між партнерами; можливі конфлікти інтересів
Інтегроване/ мультимасштабне планування	Узгодження стратегій на різних рівнях; забезпечує цілісність просторового та соціально-економічного розвитку; полегшує управління транскордонними викликами	Високі вимоги до координації; складність узгодження між багатьма рівнями; потребує потужних аналітичних ресурсів
Партисипативні та спільотно-орієнтовані	Сприяє залученню громади; враховує локальні потреби; підвищує соціальну довіру та життєздатність міських просторів	Обмежена масштабність; може бути повільним процесом; потребує активної та освіченої участі громадян

*Джерело: сформовано автором*

У сукупності наведені моделі не виключають одна одну, а часто поєднуються у гібридні формати управління, що дозволяють містам адаптуватися до складних і швидкоплинних урбаністичних викликів.

Сучасне публічне управління розвитком міста спирається на комплекс практичних інструментів, що дозволяють реалізовувати стратегічні, просторові та соціально-економічні цілі у взаємозалежному міському середовищі. До ключових механізмів належить стратегічне планування, яке включає розробку генеральних та просторових планів, програм зонування та концепцій розвитку інфраструктури, що забезпечують узгодженість рішень між різними секторами політики. Важливу роль відіграють фінансові інструменти, зокрема міські фонди, державні субсидії та публічно-приватні інвестиції, які дозволяють поєднувати ресурси держави, приватного сектору та громадських ініціатив для реалізації масштабних проектів. Інституційна координація, що здійснюється через міські агенції, міжвідомчі комісії та робочі групи, забезпечує узгодженість дій на різних рівнях влади та підвищує ефективність управлінських рішень.

Серед практичних інструментів також виділяються партисипативні платформи – громадські форуми, електронні консультації та опитування, що

дозволяють залучати мешканців, бізнес і громадські організації до процесів планування та оцінки ефективності політик. Важливою складовою сучасного управління є застосування цифрових сервісів та геоінформаційних систем (ГІС), порталів відкритих даних і аналітичних платформ, які підвищують прозорість процесів, забезпечують оперативний моніторинг реалізації політик та створюють можливості для більш ефективної взаємодії влади з громадою. UN-Habitat та OECD пропонують широкий спектр методологій та практичних інструментів, що сприяють підвищенню спроможності місцевих влад інтегрувати комплексні рішення та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Водночас ефективність цих механізмів обмежується низкою ризиків і бар'єрів. Серед основних проблем – недостатня координація між рівнями влади, обмежені бюджетні ресурси, нерівний доступ до цифрових платформ та технологій, а також можливість викривлення процесів участі, коли сильніші актори домінують у прийнятті рішень. Крім того, впровадження цифрових інструментів без належних гарантій може загострити проблеми приватності даних та соціальної нерівності.

Незважаючи на ці виклики, сучасне публічне управління розвитком міста ґрунтується на принципах цілісності, інтегрованості політик, партисипації, адаптивності та технологічної підтримки. Досвід кращих практик показує, що бажаного результату можна досягти через поєднання багаторівневого врядування, прозорих фінансових механізмів і систематичного залучення громадськості.

### **1.3. Зарубіжний досвід управління міським розвитком: практики та висновки для України**

У світі, де урбанізація й трансформації міського простору відбуваються дедалі швидше, питання ефективного публічного управління розвитком міст набуває особливої актуальності. Різні країни – з відмінними політичними, економічними та соціальними системами – застосовують широкий спектр

підходів та моделей управління, що дає змогу накопичувати досвід, який потенційно може бути корисним і для українських міст. Аналіз зарубіжних практик дозволяє виокремити ефективні механізми, адаптацію яких можна розглядати як одну зі стратегічних опцій модернізації міського врядування в Україні.

Для України, особливо в контексті процесів децентралізації, регіонального розвитку та відновлення після руйнувань, надзвичайно важливо опиратись на перевірені практики. Запозичення міжнародного досвіду може сприяти підвищенню ефективності управління, стимулювати інвестиції, інтегрувати сучасні підходи до сталого розвитку, а також підсилити участь громадян у міських процесах. Одночасно, врахування інших контекстів – політичних, економічних, культурних – дозволяє адаптувати моделі під національні реалії, мінімізуючи ризики невдалих трансформацій.

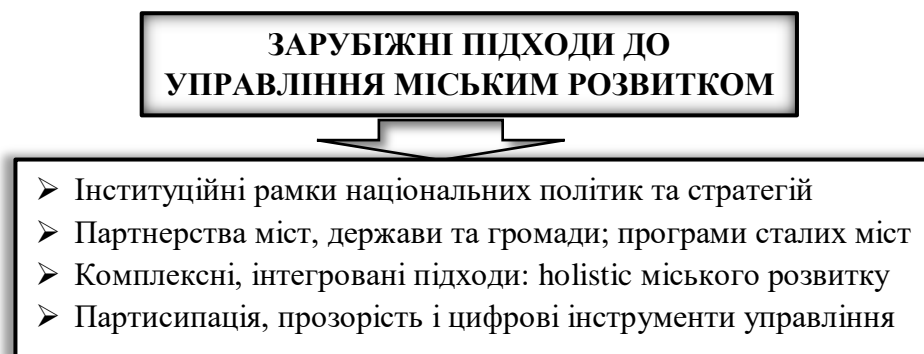


Рисунок 1.4 – Міжнародні моделі управління містом:

політики, партнерства та цифрова участь

*Джерело: сформовано автором*

Розглянемо більш детально кожен модель. Однією з фундаментальних практик сучасного управління містами є формування *національних політик з урбаністики (national urban policies, NUP)*. За ініціативою OECD, створено спеціальну програму з підтримки таких політик, що передбачає координацію дій на всіх рівнях влади – від центрального уряду до муніципалітетів [17].

У своїй основі NUP виступає як рамковий інструмент, який дозволяє інтегрувати різні політики – просторового планування, соціальної політики, екології, транспорту, житлової політики та інфраструктурних інвестицій – у

єдину стратегію розвитку, тим самим мінімізуючи фрагментацію рішень і суперечності між секторними програмами [18].

Крім того, національна урбаністична політика виступає каталізатором для впровадження стійких, інклюзивних та екологічно орієнтованих моделей розвитку міст: через узгоджену законодавчу та інституційну базу НПУ створює умови для масштабних трансформацій міського простору з урахуванням демографічних, економічних та екологічних викликів [19].

Згідно зі звітами OECD «National Urban Policy in OECD Countries», політики такого типу були розроблені або перебували у процесі розроблення в різних країнах-членах організації. Серед них – як великі західноєвропейські держави, так і країни з різною традицією просторового планування: наприклад, країни Європейського Союзу, де, після прийняття глобальних рамок розвитку міст, на національному рівні проходить адаптація NUP під специфіку національних адміністративних, фінансових та інституційних систем [20].

Також важливо, що NUP не обмежується лише державами з високим доходом: концепція передбачає, що національні політики повинні враховувати виклики урбанізації, міграції, демографічних змін, зміни клімату або економічних трансформацій – тобто бути релевантними для широкого спектру країн, які прагнуть сталого міського розвитку [19].

Інституційна роль NUP полягає у створенні таких базових механізмів:

1) *Політичного та нормативного підґрунтя*: законодавчі рамки, стандарти та регуляції, які визначають повноваження, відповідальність, ресурси й права різних рівнів влади щодо просторового розвитку, житла, інфраструктури, екології тощо.

2) *Координації між секторами та рівнями влади*: NUP дає змогу поєднувати політики, що традиційно належать до окремих міністерств або відомств (транспорт, житло, екологія, регіональний розвиток), а також координувати дії між центральним урядом, регіональними адміністраціями та муніципалітетами.

3) *Аналізу, стратегічного планування й прогнозування*: NUP створює рамки для оцінки поточних трендів (урбанізація, демографія, екологічні зміни), формулювання стратегічних цілей розвитку, визначення пріоритетів інвестицій, зонування, планів просторового розвитку тощо.

4) *Підтримки сталого, інклюзивного та збалансованого розвитку*: через врахування соціальних, економічних, екологічних аспектів NUP сприяє формуванню більш справедливих, екологічно безпечних і економічно життєздатних міст.

5) *Моніторингу і регулярного перегляду політик*: багато NUP передбачають механізми збору даних, аналізу ефективності, оцінки результатів і коригування курсу з урахуванням змін – як демографічних та економічних, так і кліматичних чи технологічних.

Отже, інституційні рамки національних політик з урбаністики – такі, як NUP, сприяють розвитку міст через системну координацію, інтеграцію секторних політик і врахування багатовимірних викликів сучасності. Досвід країн – членів OECD, де такі політики вже впроваджено, демонструє, що NUP може бути дієвим інструментом для забезпечення стійкого, інклюзивного і збалансованого розвитку міст.

Для держав, що прагнуть модернізації системи управління містами, впровадження подібних національних політик може закласти інституційну основу для ефективного просторового, соціального й екологічного розвитку. Водночас успіх залежить від здатності адаптувати загальні рамки до національного контексту: політичної волі, адміністративної спроможності, фінансових можливостей і залученості місцевих і регіональних урядів та громад.

У багатьох країнах світу, і зокрема в Європейському Союзі, формується *модель управління міським розвитком, яка базується на партнерстві між муніципалітетами, центральними або регіональними органами влади, приватним сектором і громадськими ініціативами*. Такий підхід передбачає спільну мобілізацію фінансів, експертних знань, місцевих ресурсів, а також

активну участь громадськості для реалізації інфраструктурних, соціальних, екологічних та інноваційних проєктів.

Центральним елементом цієї моделі є *міжмуніципальні та міжурядові ініціативи*, що виступають як рушійні механізми для створення «сталих міст» (sustainable cities) – тобто таких, які поєднують економічну життєздатність, соціальну інклюзивність та екологічну відповідальність. Наприклад, ініціатива Cities4Cities | United4Ukraine – нова в контексті євроінтеграційних процесів для українських громад – демонструє, як муніципальні партнерства між містами України та містами ЄС можуть сприяти переданню досвіду, ресурсів та стратегій для сталого та відновлювального розвитку [21].

У ширшому європейському контексті концепція мережевого партнерства і муніципальної кооперації в рамках «сталих міст» знайшла втілення в різноманітних програмах, що поєднують екологічні, соціальні та економічні аспекти. В таких програмах муніципалітети, приватні компанії та громадські організації спільно реалізують проєкти з модернізації інфраструктури, розвитку транспортної системи, енергоефективності, екологічної стійкості та соціального включення, що підсилює загальну стійкість міських систем.

Цей підхід відображає трансформацію традиційного «державного» міського врядування: замість виключно централізованих рішень виникають гнучкі, децентралізовані та партнерські структури, які враховують різноманітність акторів, їхні інтереси та ресурси. Така модель набуває особливої цінності в умовах криз, необхідності інвестицій або реконструкції, складних екологічних викликів та потреби враховувати думку громади.

Розглянемо приклади країн та ініціатив, де застосовуються партнерські моделі:

- одним із доказів активного поширення таких практик є діяльність Cities4Cities / United4Ukraine, яка демонструє, як українські громади можуть налагоджувати партнерства з муніципалітетами таких країн, як Німеччина, Швеція, Польща, Франція та Італія;

- досвід Швеції, як описано в контексті Cities4Cities, показує, що країни ЄС здатні на системне запровадження програм міжмуніципальної співпраці – зокрема, створення багаторівневих партнерств, які охоплюють муніципалітети, громадські організації та міжнародні проекти;

- у ширшому контексті, у країнах ЄС та ширше, зростає популярність моделей, де приватний сектор, влада й громада об'єднують ресурси та компетенції для реалізації цілей сталого розвитку: енергоефективності, інфраструктурних оновлень, екологічних ініціатив, розумного містобудування. Це дає змогу реалізовувати проекти, що вимагають значних фінансових, організаційних та технічних зусиль, які перевищують спроможності окремого муніципального бюджету.

На рисунку 1.5 наведено плюси та мінуси даної моделі.

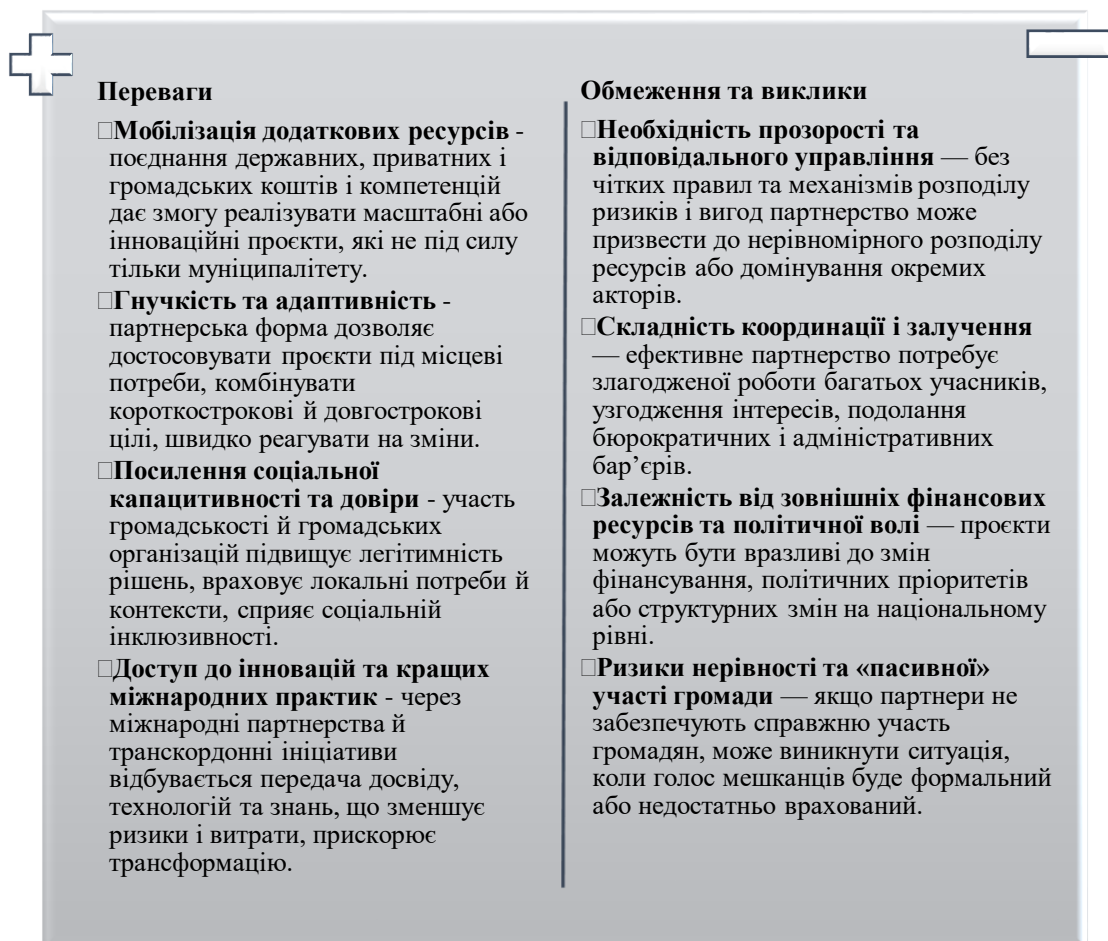


Рисунок 1.5 – Переваги та обмеження партнерської моделі

Джерело: складено автором

Для України, особливо в період післявоєнного відновлення та інтеграції в європейські структури, партнерська модель має високий потенціал. Наприклад, ініціатива Cities4Cities уже демонструє, що українські громади можуть ефективно співпрацювати з муніципалітетами ЄС, обмінюватися досвідом, залучати ресурси, реалізовувати проекти сталого розвитку й підвищення життєздатності громад [21].

Застосування таких партнерств може сприяти: модернізації інфраструктури, енергоефективності, впровадженню екологічних стандартів, підвищенню соціальної згуртованості, залученню інвестицій і підтримці місцевого розвитку. Водночас, адаптація повинна враховувати українські специфіки – економічні, адміністративні, соціальні та безпекові – і передбачати прозорі механізми управління, залучення громад, ефективну координацію та відповідальність.

*Інтегрований або «цілісний» підхід до розвитку міста* передбачає, що міська система розглядається не як сума окремих секторів (житло, транспорт, екологія, інфраструктура, соціальні послуги тощо), а як взаємопов'язана й взаємозалежна цілісність. У межах такого підходу планування й політики розробляються із системним підходом: враховуються екологічні, економічні, соціальні, просторові аспекти одночасно. Це означає, що рішення у одному напрямі (наприклад, транспорт, енергоефективність чи управління відходами) беруть до уваги вплив на інші – житлову забудову, екологію, доступність публічних просторів, якість життя мешканців тощо.

Такий підхід спрямований на досягнення синергії між різними компонентами міського життя та на забезпечення стійкості, збалансованості та високої якості міського середовища. Він також підсилює потенціал для інноваційних, екологічно орієнтованих рішень, підключення нових технологій та адаптивності до викликів – кліматичних, демографічних або соціальних.

Однією з найяскравіших і найсистемніших ілюстрацій такого цілісного підходу є шведська концепція SymbioCity. Назва поєднує слово «symbiosis» (симбіоз) та «city» (місто), що підкреслює прагнення до створення міста як

симбіотичної системи, де різні міські функції, інфраструктурні, екологічні, соціальні, енергетичні та просторові компоненти взаємодіють з максимальною ефективністю та взаємодоповнюваністю [22].

SymbioCity охоплює такі напрямки:

- комплексне управління енергією (включно з переробкою відходів, енергоефективними рішеннями, централізованими системами опалення та енергозабезпечення);
- раціональне поводження з відходами, їх сортування та переробку з метою мінімізувати екологічне навантаження;
- гармонійне просторове планування, яке враховує екологічні, культурні та архітектурні обмеження, збереження природних/історичних ландшафтів, зеленої зони, водних ресурсів тощо.

У Швеції, зокрема, через такі співпраці реалізуються проєкти у сфері «cleantech», енергоефективного будівництва, зеленої інфраструктури, екологічних рішень.

Як наслідок, міста, які впроваджують SymbioCity, можуть забезпечити зменшення екологічного навантаження, збалансований розвиток інфраструктури, енергетичну ефективність, високу якість життя та довготривалу стійкість у різних аспектах.

Окрім Швеції, елементи «розумного/інтегрованого міського розвитку» (smart-city, circular & sustainable city, holistic urban planning) просуваються багатьма європейськими країнами, де увага приділяється сталому розвитку, змішаному просторовому плануванню, екологічним інноваціям і участі множинних акторів у процесах управління. Наприклад, в останні роки широке поширення отримує концепція «розумного міста» (smart city), де цифрові технології, екологічні рішення, інтегроване планування та участь громади поєднуються для сталого міського розвитку.

В цілому інтегровані моделі дають змогу:

- одночасно вирішувати екологічні, соціальні, інфраструктурні та економічні задачі, враховуючи їхні взаємозв'язки;

- формувати стійкі, ефективні та збалансовані міські системи, здатні протистояти зовнішнім викликам (кліматичні зміни, демографічні зміни, економічні кризи);

- залучати широкий спектр акторів (держава, бізнес, громада, наука) для пошуку оптимальних рішень – що підвищує інноваційність, адаптивність і легітимність рішень;

- створювати більш комфортне, екологічно безпечне і привабливе для життя міське середовище, що підвищує якість життя мешканців.

Особливо важливим є те, що такий підхід може бути масштабований – від окремих кварталів до регіонів чи національних рамок урбаністичної політики, залежно від обсягу завдань і ресурсів.

Отже, комплексні, інтегровані моделі міського розвитку – зразок сучасного урбаністичного мислення, який відповідає глобальним викликам (урбанізація, зміни клімату, соціальна нерівність, потреба у сталому розвитку). Приклад SymbioCity у Швеції демонструє, як системні рішення, синергія різних сфер і акторів, а також баланс екології, економіки й соціальних потреб можуть створити ефективне, стаłe та комфортне міське середовище.

Для інших країн (у тому числі для України) такий підхід може стати основою модернізації містобудівної політики – за умови адаптації до національних, культурних, економічних і адміністративних реалій, а також належного рівня інституційної спроможності.

В той же час у багатьох країнах світу міста та уряди дедалі активніше впроваджують механізми, що сприяють залученню громадян до прийняття рішень, забезпечують прозорість управління і використовують цифрові технології як інструменти взаємодії влади і громади. Основні інструменти такого підходу – громадські форуми, електронні консультації, бюджети участі (participatory / civic budgeting), портали відкритих даних, онлайн-петиції, краудсорсинг проблем міського простору тощо.

В таблиці 1.3 представлено приклади реалізації партисипації, прозорості та цифрового врядування.

Таблиця 1.3 – Міжнародний досвід цифрової партисипації та е-демократії в міському управлінні

Країна	Місто / Регіон	Інструмент / Механізм	Короткий опис
1	2	3	4
Німеччина	Берлін, район Ліхтенберг	Бюджет участі (participatory budgeting)	Мешканці голосують за проекти, які будуть реалізовані за кошти місцевого бюджету; підвищує легітимність рішень
Ісландія	Рейк'явік	Budget-участь в рамках е-демократії	Використання бюджету участі для залучення громадян у процес прийняття рішень, підвищення прозорості управління
Естонія	Таллінн та інші міста	Цифрові платформи для участі громадян	Електронні петиції, онлайн- консультації, краудсорсинг для участі у плануванні та прийнятті рішень
Нідерланди	Амстердам та інші міста	Платформи е-демократії	Впровадження електронних інструментів участі громадян у процесах управління
Швейцарія	Аарау	Data-driven підходи	Використання аналітики громадської думки для оптимізації бюджетування та пріоритизації інвестицій; підвищення довіри до влади

Джерело: складено автором за матеріалами [23; 24; 25]

Ці приклади показують, що партисипативні практики, підсилені цифровими технологіями, реалізуються як у великих європейських столицях, так і у менших містах – незалежно від їхнього масштабу чи рівня розвитку.

До ключових цифрових механізмів партисипативного міського управління належать [26; 27; 28]:

- *бюджет участі (participatory / civic budgeting)* – частина місцевого бюджету відводиться на проекти, які мешканці пропонують і голосують за їхню реалізацію. Це один із найбільш інституалізованих й ефективних методів партисипації;

- *електронні консультації, петиції, краудсорсинг і крауд-ініціативи* – онлайн-платформи, де мешканці можуть висловити свої пропозиції, звернення або ідеї для покращення міста, що дає можливість знизити бар'єри участі, залучити ширше коло громадян і зробити процес більш відкритим;

- *прозорі бюджети та портали відкритих даних* – публічне представлення інформації про доходи, видатки, проекти, плани, що підвищує

підзвітність влади і дозволяє громадянам контролювати виконання рішень;

- *цифрове і електронне врядування* (e-governance / e-democracy) – використання ІКТ, мобільних додатків, хмарних сервісів, платформ для голосувань й обговорень, що спрощують комунікацію між владою і громадою та підвищують зручність участі;

- *Data-driven підходи до прийняття рішень* – застосування аналітики, алгоритмів, платформ для колективного голосування й визначення пріоритетів (наприклад, методи пропорційного розподілу, цифрові системи для голосування), які прагнуть покращити справедливість, прозорість та представництво у прийнятті рішень.

На рисунку 1.6 наведено плюси та мінуси даної моделі.

<p><b>Переваги:</b> - <b>Розширення доступності участі</b> - цифрові інструменти знижують бар'єри (географічні, часові, соціальні), що дає можливість більшій кількості громадян брати участь у прийнятті рішень. - <b>Підвищення прозорості і підзвітності влади</b> - публічні дані, відкриті бюджети, прозорі процедури голосувань сприяють довірі до влади та зменшують ризики корупції або непрозорих рішень. - <b>Інклюзивність і легітимність рішень</b> - за рахунок ширшої участі, представництва різних груп населення, демократичних процедур рішення отримують більш суспільну підтримку і відповідають реальним потребам громади. - <b>Гнучкість і адаптивність</b> - цифрові механізми дозволяють швидко реагувати на зміни, коригувати політики, аналізувати потреби і володіти зворотним зв'язком у режимі реального часу. - <b>Ефективніше планування та розподіл ресурсів</b> - за рахунок data-driven підходів можна оптимізувати бюджети, пріоритезувати проєкти, вирішувати проблеми з урахуванням голосу громади та аналітики.</p>	<p><b>Виклики та обмеження:</b> - <b>Цифрова нерівність</b> - не всі громадяни мають рівний доступ до Інтернету, цифрових пристроїв чи базових навичок; це може викривлювати представництво та залишати поза участю уразливі групи. - <b>Необхідність прозорих та справедливих механізмів</b> - без належного регулювання, гарантування безпеки даних, відкритості процедур, участь може залишатися формальною або бути захоплена інтересами сильніших акторів. - <b>Потреба адміністративної та технічної спроможності</b> - впровадження і підтримка цифрових платформ, аналіз даних, обробка зворотного зв'язку, організація процесів - все це потребує ресурсів, компетенцій та політичної волі. - <b>Ризики низької участі / апатії</b> - якщо громадяни не бачать реальних результатів або процеси складні, інтерес може знижуватися, що підіриває ефективність та легітимність.</p>
--	--

Рисунок 1.6 – Переваги та обмеження цифрової партисипації та е-демократії в міському управлінні

Джерело: складено автором

Партисипативні моделі з використанням цифрових інструментів стають ключовим елементом сучасного міського й державного врядування у багатьох

країнах, зокрема в Німеччині, Ісландії, Естонії, Нідерландах, країнах ЄС. Вони демонструють, як за допомогою поєднання технологій, прозорості та залучення громадян можна зробити управління більш демократичним, ефективним, адаптивним і легітимним.

Для країн, які перебувають на стадії модернізації державного та місцевого врядування – як-от Україна – подібні підходи можуть бути особливо корисними: вони здатні підвищити довіру до влади, стимулювати громадську активність, покращити планування та розподіл ресурсів, забезпечити інклюзивність та врахування різноманітних потреб містян.

Однак для успішної імплементації важливо враховувати існуючі виклики – цифрову нерівність, інституційні обмеження, необхідність навчання, прозорих процедур. Тому впровадження е-демократії та цифрових партисипативних практик має супроводжуватися розвитком інфраструктури, нормативною базою, освітою та відкритістю.

Отже, зарубіжний досвід доводить, що ефективне управління розвитком міста – це не лише планування інфраструктури або будівництво, а насамперед створення систем, які поєднують державне регулювання, приватну ініціативу, громадську участь та інноваційні інструменти. Для України такі підходи можуть мати значні переваги:

- запровадження національних урбан-політик;
- убічно-приватні та муніципальні партнерства;
- інтегроване, системне планування;
- активне залучення громадян і застосування цифрових інструментів.

Водночас досвід підказує, що успішна імплементація таких моделей потребує відповідних інституційних, правових та фінансових передумов. У випадку України – це означає посилення спроможностей місцевого самоврядування, розвиток прозорої системи державних фінансів, забезпечення прав та можливостей участі громадян.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### **2.1. Загальна характеристика Кропивницької міської територіальної громади**

Кропивницька міська територіальна громада посідає важливе місце у системі адміністративно-територіального устрою України, виконуючи функції політичного, адміністративного, економічного та культурного центру центрального регіону держави. Її адміністративним центром є місто Кропивницький, яке водночас виступає обласним центром Кіровоградської області. Такий статус визначає високий рівень концентрації управлінських, організаційних, інституційних та соціально-економічних функцій, що суттєво впливає на динаміку розвитку всієї громади.

Площа Кропивницької міської територіальної громади становить близько 105 км<sup>2</sup>, що робить її компактною за просторовими параметрами, але водночас густонаселеною і значущою з урбаністичної точки зору. Територіальна структура громади є відносно простою: до її складу, окрім обласного центру, входить також одне селище міського типу – Нове. Інтеграція смт Нове в межі громади формує додаткові соціально-економічні зв'язки, створює умови для розвитку транспортної та інженерної інфраструктури, а також визначає необхідність комплексного підходу до управління розвитком периферійних територій.

У результаті загальнонаціональної адміністративно-територіальної реформи Кропивницький став адміністративним центром Кропивницького району, що посилило його значення як міжрегіонального управлінського осередку. Це дало змогу місту виконувати ширші функції координації міжмуніципальної взаємодії та сприяти більш ефективному використанню ресурсного потенціалу прилеглих територій.

У межах міста сформовано внутрішній адміністративно-територіальний поділ, що бере початок ще з попередніх етапів розвитку місцевого самоврядування. Історично місто поділялося на два райони – Фортечний та Подільський, які продовжують функціонувати як окремі частини міської території, що мають специфічні управлінські, інфраструктурні та соціально-економічні особливості. Такий поділ зберігає своє практичне значення, забезпечуючи можливість більш адресного підходу до вирішення локальних питань, планування міської інфраструктури та організації муніципальних послуг. В таблиці 2.1 зведено зазначені вище характеристики Кропивницької міської територіальної громади.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики Кропивницької міської територіальної громади

<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>
Площа громади	≈ 105 км <sup>2</sup>
Чисельність населення	≈ 219 676 осіб
Адміністративний центр	м. Кропивницький
Склад громади	м. Кропивницький, смт Нове
Адміністративні райони міста	Фортечний район, Подільський район
Орган місцевого самоврядування	Кропивницька міська рада
Основні функції громади	Адміністративне управління, стратегічне планування, надання муніципальних послуг, розвиток території, забезпечення інфраструктури
Транспортна інфраструктура	Міжобласний автомобільний вузол, залізнична станція «Кропивницький», громадський транспорт (автобуси, тролейбуси), маршрутні лінії
Соціальна інфраструктура	Мережа закладів освіти, медичних установ, культурних закладів, спортивних споруд
Економічні особливості	Адміністративний центр області, логістичний вузол, розвинена сфера послуг, промислові підприємства
Інфраструктурні виклики	Зношеність житлово-комунальної інфраструктури, потреба в оновленні транспортної мережі, недостатній рівень інвестицій
Стратегічні документи	Стратегія розвитку Кропивницької МТГ, програми соціально-економічного та культурного розвитку, галузеві міські програми

*Джерело: складено автором за матеріалами [29; 30]*

Загальні відомості про Кропивницьку міську територіальну громаду свідчать про її стратегічну вагомість у регіональному розвитку, структурну

упорядкованість, а також про наявність чітко визначеної адміністративної організації, що створює передумови для ефективного публічного управління її розвитком.

Населення Кропивницької міської територіальної громади характеризується стабільною урбанізованістю та демонструє суттєву концентрацію людського потенціалу в межах міста. За офіційними даними станом на 2022 рік чисельність населення Кропивницького становила близько 219 676 осіб, що підкреслює його роль як великого міського центру регіонального значення. У ширшому контексті урбаністичної структури слід зазначити, що міська агломерація, яка охоплює місто та прилеглі території, має дещо більшу чисельність – понад 233 820 осіб. Це свідчить про тенденції просторового розширення міської зони впливу, формування функціонально пов'язаних передмість і посилення агломераційних зв'язків.

Демографічні характеристики громади відзначаються різноманітністю етнічного складу. Згідно з попередніми переписами населення, Кропивницький має переважно українське населення, проте в різні історичні періоди в місті проживали представники інших національностей – зокрема болгари, євреї, поляки, білоруси, німці та інші етнічні групи. Така багатокомпонентність соціокультурної структури сформувала специфічну міську ідентичність, що вирізняється мультикультурністю, відкритістю та історично зумовленою різноманітністю традицій.

Географічне розташування Кропивницької міської громади є одним із ключових факторів її розвитку. Місто знаходиться в центральній частині України, на території Придніпровської височини, що зумовлює помірно хвилястий рельєф та поєднання лісостепових природних умов. Через місто протікає річка Інгул – важливий природний компонент, який формує його ландшафт і впливає на структуру зелених зон та рекреаційних територій. Крім Інгулу, у межах міста існує кілька менших водотоків і струмків, що створюють розгалужену гідрографічну мережу та відіграють роль у формуванні екологічного балансу території.

Особливості географічного положення визначають стратегічне значення Кропивницького як адміністративного, транспортного та логістичного центру. Розташування в географічному центрі країни забезпечує сприятливі умови для транспортної комунікації: місто є важливим вузлом автомобільних шляхів, включаючи основні національні транспортні коридори, а також значним залізничним перехрестям. Це сприяє розвитку логістичної інфраструктури, підсилює економічні зв'язки та формує потенціал для інвестиційної діяльності, перетворюючи громаду на важливий регіональний центр тяжіння.

Кропивницька міська територіальна громада відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку Кіровоградської області, виконуючи функції провідного адміністративного, культурного та інституційного центру регіону. Як обласний центр, місто зосереджує основні управлінські, координаційні та сервісні структури, які забезпечують реалізацію державної й місцевої політики, формування стратегічного бачення розвитку та організацію надання широкого спектра публічних послуг. На території громади функціонує розгалужена мережа культурних, освітніх, медичних, транспортних та соціальних установ, що обслуговують не лише мешканців громади, а й населення прилеглих районів, формуючи потужний центр тяжіння для всієї області.

Адміністративна й управлінська структура громади представлена Кропивницькою міською радою, яка забезпечує ефективне муніципальне управління, реалізацію стратегічних програм, розвиток інфраструктури, модернізацію комунального господарства та удосконалення механізмів взаємодії з громадянами. Офіційний веб-портал міської ради відображає широкий спектр діяльності органів місцевого самоврядування, включно з інформацією про публічні консультації, реалізацію галузевих програм, підтримку соціально вразливих груп, інвестиційні ініціативи та проекти розвитку міського середовища [29]. У діяльності громади чітко простежується орієнтація на відкритість, підзвітність та інклюзивність, що відповідає сучасним принципам демократичного врядування.

Сучасна діяльність громади характеризується поступовим зростанням інституційної спроможності та системністю управлінських процесів. Значна увага приділяється покращенню комунікацій з громадськістю, впровадженню механізмів електронного урядування, цифровізації муніципальних послуг та розширенню можливостей для участі громадян у прийнятті рішень. Регулярні новини, аналітичні матеріали та оголошення на офіційному сайті громади висвітлюють діяльність у сферах охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, культури, благоустрою, спорту, безпеки та інвестиційної політики.

Показовим є розвиток практик партисипативного управління. За даними громадських ініціатив, у Кропивницькому реалізуються проекти, спрямовані на залучення мешканців до вирішення локальних проблем, підтримку громадських просторів, формування локальної ідентичності та підвищення відповідальності громади за якість міського середовища. Це свідчить про поступове укорінення демократичних механізмів співучасті й розвиток активного громадянського суспільства.

Таким чином, Кропивницька міська територіальна громада сьогодні постає як динамічний адміністративний і соціально-економічний центр, який поєднує модернізаційні процеси з традиційними функціями обласного центру, активно впроваджує сучасні інструменти муніципального управління та забезпечує комплексний розвиток території на засадах сталості, відкритості та громадської участі.

Разом з тим, характеристика громади також визнає наявність низки проблем та викликів:

- необхідність модернізації інфраструктури, оновлення житлового фонду, комунальних сервісів з огляду на застарілість окремих елементів;
- потреба в стратегічному просторовому та соціально-економічному плануванні з огляду на демографічні та економічні виклики;
- важливість поширення практик громадської участі, забезпечення своєчасного та ефективного інформування мешканців про політики, плани, проекти – щоб підвищити довіру та залучення громади;

- потреба в оптимізації інституційного ресурсу та належному управлінні, щоб забезпечити сталість муніципальних послуг та здатність реагувати на виклики (соціальні, економічні, інфраструктурні, безпекові).

Отже, загальна характеристика Кропивницької міської територіальної громади є важливою аналітичною основою для дослідження системи публічного управління міським розвитком, оскільки дозволяє всебічно оцінити соціально-економічні, демографічні, просторові та управлінські параметри території. У контексті децентралізації та трансформації місцевого самоврядування в Україні саме особливості конкретної громади визначають ефективність реалізації стратегічних пріоритетів, спроможність органів влади до якісного планування та управління розвитком, а також можливості формування конкурентоспроможного урбаністичного середовища.

## **2.2. Оцінка стратегічних документів розвитку міста**

Стратегічні документи визначають довгострокові пріоритети, інструменти та механізми просторово-економічного, соціального й інституційного розвитку територіальних громад, забезпечуючи узгодженість рішень на всіх рівнях публічного управління. Для міста Кропивницький, яке характеризується складною структурою економіки, високим рівнем урбанізованості та необхідністю модернізації інфраструктури, наявність якісних стратегічних програм є критичним чинником успішної реалізації політик сталого розвитку.

Оцінка стратегічних документів розвитку міста дозволяє визначити ступінь їх відповідності сучасним підходам до урбан-планування, національним і регіональним пріоритетам, а також реальним потребам громади. Аналіз структури, змісту, інструментів реалізації та системи моніторингу стратегічних документів дає можливість виявити сильні та слабкі сторони чинного планувального базису, встановити наявні інституційні прогалини та окреслити напрями для його вдосконалення. З огляду на

виклики, пов'язані з трансформацією міського простору, нестачею ресурсів, зростанням навантаження на транспортну, соціальну й екологічну інфраструктуру, ґрунтовна оцінка стратегічного планування у Кропивницькій міській територіальній громаді є важливим інструментом формування ефективної, стійкої та орієнтованої на потреби мешканців політики міського розвитку.

Отже, оцінка стратегічних документів розвитку міста Кропивницький полягає у всебічному аналізі системи довгострокових, середньострокових і короткострокових планувальних документів, що визначають напрями соціально-економічного, просторового, інфраструктурного та інституційного розвитку громади. До таких документів належать стратегії, комплексні та галузеві програми, плани сталого розвитку, плани просторового планування, програми модернізації інфраструктури, інвестиційні та соціальні плани, які формують цілісну політику розвитку міста (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні напрями оцінки стратегічних документів розвитку міста Кропивницького

<b>Блок оцінки</b>	<b>Що включає</b>	<b>Ключові критерії аналізу</b>
1	2	3
1. Аналіз стратегічних засад розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія розвитку Кропивницької МТГ</li> <li>• Стратегічні плани економічного розвитку</li> <li>• Стратегії інвестиційного розвитку та маркетингу території</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Узгодженість цілей із потребами громади</li> <li>• Актуальність пріоритетів (економіка, інфраструктура, соціальна сфера, екологія, цифровізація)</li> <li>• Відповідність державним і регіональним політикам</li> <li>• Орієнтація на тренди сталого міського розвитку</li> </ul>
2. Оцінка програм і планів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програма соціально-економічного розвитку</li> <li>• Програми ЖКГ та інженерної інфраструктури</li> <li>• Освітні, культурні, спортивні програми</li> <li>• Плани інвестиційних проєктів</li> <li>• Плани мобільності та енергоефективності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалістичність і фінансова забезпеченість</li> <li>• Наявність вимірюваних індикаторів</li> <li>• Результативність і ефективність впровадження</li> <li>• Проблеми реалізації та рівень управлінської відповідальності</li> </ul>
3. Просторове та інфраструктурне планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генеральний план</li> <li>• План зонування (зонінг)</li> <li>• ПДСЕРК</li> <li>• Плани сталого міського транспорту (SUMP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Узгодженість із довгостроковими стратегічними цілями</li> <li>• Збалансованість та передбачуваність забудови</li> <li>• Врахування екологічних, транспортних та інженерних вимог</li> <li>• Адекватність інфраструктури економічним і демографічним тенденціям</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3
4. Інституційна спроможність і механізми реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організаційна структура міської ради</li> <li>• Комунальні підприємства</li> <li>• Платформи участі</li> <li>• Процедури стратегічного управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозорість ухвалення рішень</li> <li>• Наявність сталих процедур планування й моніторингу</li> <li>• Рівень залучення громадськості</li> <li>• Ефективність управлінських структур</li> </ul>
5. Моніторинг і контроль результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системи моніторингу</li> <li>• Публічні звіти</li> <li>• Регулярні коригування стратегічних документів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність індикаторів і регулярна звітність</li> <li>• Гнучкість стратегій (можливість коригування)</li> <li>• Відповідність реалізованих проєктів стратегічним цілям</li> </ul>

Джерело: складено автором

Нижче наведена таблиця 2.3, яка сформована на основі аналізу офіційного сайту Кропивницької міської ради. Водночас варто зазначити, що значна частина стратегічних, галузевих та просторових документів громади нині не перебуває у відкритому доступі. Це пов'язано з обмеженнями, запровадженими в умовах воєнного стану, коли публікація детальної містобудівної документації, інфраструктурних планів та окремих управлінських матеріалів може створювати ризики для безпеки громади. Саме тому доступність документів на сайті є частковою, а деякі з них представлені лише у вигляді згадок у супровідних матеріалах або загальних описах.

Таблиця 2.3 – Перелік публічних документів Кропивницької міськради щодо розвитку громади

№	Назва / тип документу / програми	Статус / наявність	Коментар / посилання
1	2	3	4
1	Стратегія 2030 Кропивницької МТГ (Стратегія розвитку на період до 2030)	Додаток А	Розміщено на сайті міськради
2	План заходів на 2025–2027 роки до Стратегії-2030	Додаток Б	Доступний разом зі Стратегією
3	Звіт про стратегічну екологічну оцінку для Стратегії-2030	Додаток В	Включений до пакету матеріалів у розділі «Матеріали»
4	Перелік цільових/галузевих програм громади (станом на 2025)	Додаток Г	Відкрито на сайті – у переліку цільових програм
5	Програми інвестиційного, малого/середнього бізнесу, земельних відносин тощо	[31]	Програма підтримки МСП, програма земельних відносин тощо
6	Детальна містобудівна документація: генеральний план міста / план зонування / містобудівні плани	Додаток А	У Стратегії-2030 зазначено, що генплан існує як “urban planning documentation”
7	Плани проєктів та інвестиційних ініціатив (інвестиційні карти/проєкти)	Додаток Г	Є публікації та анонси за інвестиційною політикою / іміджем громади серед цільових програм

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
8	План/стратегія мобільності, енергоефективності, екології або енергетичного розвитку	[32]	Не знайдено публічних документів із такою назвою або відповідним змістом серед опублікованих.
9	Програми ЖКГ, інженерної інфраструктури, житлово-комунального господарства	[32]	У переліку цільових програм є земельні відносини, підтримка бізнесу – але окремої програми ЖКГ / інфраструктури за відкритими списками не знайдено.
10	Освітні, культурні, спортивні програми / соціальні програми розвитку громади	[32]	На сайті міськради серед цільових програм таких назв не вказано станом на 01.07.2025.
11	Документи громадської участі / електронні консультації / публічні обговорення	[32]	Наприклад, проведена електронна консультація щодо плану заходів Стратегії-2030.

Джерело: складено автором за матеріалами [32] та додатків А; Б; В; Г

Проведене дослідження публічних документів Кропивницької міської ради, зокрема *Стратегії розвитку Кропивницької міської територіальної громади до 2030 року* та супровідних програмних актів, дало змогу окреслити ключові орієнтири, які формують довгострокове бачення розвитку громади. Аналіз стратегічних матеріалів, таких як плани соціально-економічного розвитку, галузеві програми, інвестиційні паспорти та концептуальні документи міської політики, продемонстрував комплексний характер підходів до управління розвитком території. У цих документах послідовно визначено завдання, що стосуються підвищення конкурентоспроможності економіки, покращення якості міського середовища, модернізації інфраструктури, забезпечення соціальної стійкості та зміцнення інституційної спроможності громади.

У процесі вивчення змісту стратегічних документів простежується чітка логіка пріоритетів, які, з одного боку, базуються на аналізі внутрішніх ресурсів і викликів, а з іншого – відповідають очікуванням мешканців та загальноукраїнським тенденціям територіального розвитку. Саме з цього системного бачення випливають конкретні пріоритетні напрями розвитку громади, відображені в результатах оцінки й узагальнені в таблиці 2.4. Вони репрезентують ті сфери, що найчастіше згадуються у стратегічних документах як ключові для створення конкурентоспроможного, комфортного та стійкого міського середовища.

Таким чином, узагальнення стратегічних матеріалів дозволило

виокремити групу домінантних напрямів, що стали фактичним концентратом стратегічних намірів міської влади та бачення розвитку громади. Їхня пріоритетність – від створення комфортного міського середовища до стимулювання промисловості, інвестицій, безпеки та розвитку людського потенціалу – логічно випливає зі змісту публічних документів, підтверджуючи внутрішню узгодженість стратегічного планування та актуальних потреб територіальної громади.

Таблиця 2.4 – Ієрархія стратегічних пріоритетів розвитку Кропивницької міської територіальної громади

Пріоритетний напрям розвитку громади	Питома вага, %
1	2
Створення комфортного міського середовища і благоустрою територій	61,4
Розвиток промисловості і створення нових робочих місць	44,1
Створення умов для залучення інвестицій	40,0
Забезпечення населення доступним житлом і формування комфортного середовища проживання	31,6
Покращення інфраструктури безпеки (укриття, бомбосховища, оповіщення тощо)	29,3
Створення соціальних об'єктів та об'єктів інфраструктури (водопостачання, енергетика тощо)	25,8
Забезпечення доступного і якісного медичного обслуговування	23,9
Підтримка малого і середнього підприємництва	19,0
Розвиток туризму та рекреації	16,7
Розвиток людського капіталу	12,3
Розвиток культури і духовності	12,1
Розвиток фізичної культури і спорту	10,6
Розвиток сільського господарства, фермерства	6,3
Розвиток сфери інформаційних технологій (ІТ-галузі)	5,4
Інший напрям	4,1

*Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А*

Подані в таблиці 2.4 дані відображають уявлення мешканців Кропивницької міської територіальної громади щодо ключових напрямів розвитку, які вони вважають найбільш пріоритетними. Відсоткові показники демонструють рівень підтримки кожного напрямку, сформований на основі громадської думки, що дає змогу простежити актуальні запити населення, їх очікування та бачення стратегічного поступу громади. Такий розподіл пріоритетів дає підґрунтя для оцінки ефективності стратегічного планування, визначення сильних і слабких сторін поточної політики розвитку, а також для узгодження стратегічних документів із реальними потребами жителів міста.

Отримані дані свідчать про те, що домінуючим пріоритетом для

мешканців Кропивницької громади є *створення комфортного міського середовища та благоустрою території* (61,4 %). Це підкреслює значення якості повсякденного життя, розвитку громадських просторів, озеленення, дорожньої та комунальної інфраструктури. Висока частка підтримки цього напряму також відображає суспільний запит на модернізацію міського середовища та підвищення рівня урбаністичного комфорту.

Другим за значущістю виступає *розвиток промисловості та створення нових робочих місць* (44,1 %), що свідчить про необхідність зміцнення економічної бази громади, підвищення рівня зайнятості та диверсифікації економічної діяльності. Поруч із цим перебуває *залучення інвестицій* (40,0 %), що логічно доповнює попередній напрям і вказує на розуміння мешканцями важливості інвестиційного потенціалу для довгострокового розвитку.

Важливе місце посідає і *створення умов для доступного житла та комфортного середовища проживання* (31,6 %), що свідчить про актуальність вирішення житлових питань, підвищення якості забудови та формування збалансованого житлового ринку. Значну увагу громада приділяє *інфраструктурі безпеки* (29,3 %), що зумовлено сучасними викликами воєнного часу й необхідністю забезпечити захист населення.

Дещо нижчі, але все ж вагомі позиції займають *розвиток соціальної інфраструктури* (25,8 %) та *медичне забезпечення* (23,9 %), що підкреслює потребу в якісних соціальних послугах, модернізації мережі лікарень, водопостачання та енергетичних систем. *Підтримка малого і середнього підприємництва* (19,0 %) відображає потребу в розвитку локальної економіки та формуванні підприємницького середовища.

Культурні й гуманітарні напрями – *туризм і рекреація* (16,7 %), *людський капітал* (12,3 %), *культура і духовність* (12,1 %), *фізична культура і спорт* (10,6 %) – мають нижчу підтримку, що може свідчити про те, що на тлі економічних, інфраструктурних та безпекових викликів ці сфери сприймаються як другорядні, хоча й залишаються важливими для гармонійного розвитку громади.

Найменший відсоток підтримки мають напрями *сільського господарства* (6,3 %) та *IT-сфери* (5,4 %), що може бути пов'язано зі специфікою міської громади, орієнтованої переважно на урбаністичні та промислові потреби. Категорія «інший напрям» (4,1 %) відображає наявність індивідуальних пропозицій або менш поширених бачень розвитку.

Загалом структура пріоритетів свідчить про те, що мешканці Кропивницької громади найбільше орієнтовані на покращення якості життя, розвиток міської інфраструктури, забезпечення економічної стабільності та підвищення рівня безпеки. Це створює чіткі орієнтири для стратегічного планування та акцентує на необхідності гармонізації стратегічних документів із реальними суспільними очікуваннями.

В той же час згідно досліджень проведених в рамках Стратегії розвитку 2030 було визначено найгостріші проблеми, на вирішення яких необхідно зосередити зусилля (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Найгостріші проблеми Кропивницької міської територіальної громади (за результатами опитування, %)

Проблема	% жителів, які вважають проблему гострою
1	2
Незадовільний стан дорожньо-транспортної інфраструктури	59,7
Незадовільний стан благоустрою територій	56,0
Корупція і адміністративні бар'єри	51,1
Низька якість житлово-комунальних послуг	44,1
Нерозвинена туристична індустрія	35,2
Відсутність заходів поводження зі сміттям	32,5
Недоступність (дорожнеча) житла	31,1
Низький рівень підготовки населення з питань безпеки під час війни	29,3
Відсутність робочих місць, безробіття	28,8
Несприятливий екологічний стан	28,8
Пияцтво, алкоголізм, наркоманія	24,0
Нерозвинена фізкультурно-оздоровча інфраструктура	24,2
Низька якість і недоступність медичних послуг	19,8
Нестача масових і локальних культурних заходів	18,3
Безладна вулична торгівля	18,1
Незадовільна робота громадського (приміського) транспорту	12,3
Проблеми соціального забезпечення, соціальний захист	12,0
Недостатній рівень розвитку бізнесу, включно з самозайнятістю	11,5
Незадовільна робота поліції	10,9

## Продовження таблиці 2.5

1	2
Низький рівень громадської безпеки, підвищена злочинність	7,8
Низька якість і недоступність освітніх послуг	6,3
Високий рівень трудової міграції населення	6,6
Інше	4,0
Нерозвинена мережа підприємств громадського харчування	2,6

*Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А*

За результатами опитування мешканців Кропивницької міської територіальної громади виявлено низку пріоритетних проблем, що мають системний характер та потребують комплексного управлінського реагування. Дані, наведені у таблиці, дають можливість визначити ключові напрями, за якими спостерігається найбільший рівень занепокоєння громади.

Передусім, слід зазначити, що найбільш критичними для громадян є питання стану інфраструктури та благоустрою. Незадовільний стан дорожньо-транспортної мережі (59,7%) та проблеми благоустрою територій (56,0%) посідають перші місця серед негативних факторів. Це свідчить про потребу в оновленні та підвищенні якості транспортної інфраструктури, реалізації дорожніх проєктів, а також впорядкуванні громадських просторів і зелених зон.

Важливим системним викликом громади є корупція та адміністративні бар'єри (51,1%), що значною мірою впливають на довіру громадян до органів місцевого самоврядування та ефективність реалізації публічних політик.

Також значна частка респондентів звертає увагу на низьку якість житлово-комунальних послуг (44,1%). Це корелює з наявними викликами у сфері ЖКГ, які потребують модернізації систем водо-, тепло- та енергопостачання, підвищення прозорості тарифоутворення та якості обслуговування.

Окрему групу становлять проблеми соціального та економічного характеру. Зокрема:

- нерозвинена туристична індустрія (35,2%);
- відсутність якісної системи поводження з відходами (32,5%);
- дороговизна житла (31,1%);

- брак робочих місць та безробіття (28,8%).

Ці питання свідчать про потребу в активізації економічного розвитку, стимулюванні підприємництва, залученні інвестицій та підвищенні конкурентоспроможності території.

Проблеми суспільної безпеки також є актуальними: від низького рівня підготовки населення з питань безпеки під час війни (29,3%) до проявів злочинності (7,8%) та недостатньої ефективності поліції (10,9%). Вказані дані підкреслюють необхідність удосконалення системи громадської безпеки та цивільного захисту.

У сфері соціальних послуг жителі визначають такі пріоритети, як:

- недостатній розвиток фізкультурно-оздоровчої інфраструктури (24,2%);
- низька якість медичних (19,8%) та освітніх послуг (6,3%);
- нестача культурних заходів (18,3%).

Незадовільний стан громадського транспорту (12,3%) та проблеми соціального забезпечення (12,0%) свідчать про потребу посилення соціальної орієнтованості місцевої політики.

Нарешті, певна частина мешканців виокремлює проблеми, пов'язані з недостатнім розвитком підприємництва (11,5%), трудовою міграцією (6,6%), а також нерозвиненою мережею підприємств громадського харчування (2,6%). Це вказує на потребу формування сприятливого бізнес-клімату, стимулювання самозайнятості та розвиток локальної економічної інфраструктури.

Проведена оцінка стратегічних, програмних та містобудівних документів Кропивницької міської територіальної громади засвідчує наявність достатньо розвиненої, структуровано вибудованої системи планування, що загалом відповідає сучасним вимогам до публічного управління міським розвитком. Наявність базових документів – таких як *Стратегія розвитку Кропивницької МТГ до 2030 року, План заходів на 2025–2027 роки, Звіт про стратегічну екологічну оцінку*, а також широкої лінійки галузевих і функціональних програм – формує основу для комплексного та

скоординованого управління розвитком міста у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Разом із тим аналіз засвідчує, що *система стратегічних документів є фрагментарною за рівнем деталізації та ступенем узгодженості*, що ускладнює їхню практичну реалізацію. Попри наявність великої кількості документів – від програм інвестиційного розвитку та підтримки МСП до планів мобільності, енергоефективності, екологічного розвитку та документів з містобудування – не завжди забезпечується їхня повна інтеграція зі Стратегією-2030. Частина програм потребує оновлення відповідно до сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, економічним тиском та демографічними змінами.

Містобудівна документація – *генеральний план, план зонування, детальні плани територій* – формує базу для просторового розвитку громади, однак її практичне використання стримується обмеженим доступом, застарілими даними та недостатньою інтеграцією з проектами мобільності, інженерної модернізації та екологічної безпеки. Так само *інвестиційні карти та каталоги проектів* потребують актуалізації та повнішої цифровізації.

З точки зору інституційної спроможності, позитивним аспектом є наявність *достатньої кількості програм у сферах ЖКГ, інфраструктури, соціального розвитку, освіти, культури й спорту*, що дає змогу системно покривати ключові потреби громади. Однак рівень конкретизації цілей, система індикаторів, механізми моніторингу та проміжного оцінювання результативності залишаються слабким місцем стратегічного планування.

Особливо важливим елементом є *документи громадської участі*, що відображають поступове впровадження партисипативних інструментів – електронних консультацій, бюджетів участі, публічних обговорень. Водночас участь громади в стратегічному плануванні все ще має епізодичний характер, що потребує подальшого інституційного посилення.

У цілому, результати оцінювання дають підстави стверджувати, що Кропивницька МТГ має достатню нормативну та стратегічну базу, проте

потребує її узгодження, актуалізації, цифровізації та підвищення прозорості, а також посилення механізмів реалізації, моніторингу та залучення громадян. Послідовне удосконалення цих компонентів дозволить забезпечити більш ефективне управління розвитком міста, підвищити якість планування та зміцнити довіру між владою та громадянами.

### **2.3. Аналіз інструментів та механізмів управління міським розвитком**

Ефективне управління розвитком міста ґрунтується на наявності цілісної системи стратегічних документів, процедур планування, інструментів реалізації політик та механізмів залучення громадськості. Для Кропивницької міської територіальної громади така система формується на основі Стратегії-2030 та супровідних програмних і містобудівних документів, які визначають ключові напрями трансформації громади, порядок ухвалення рішень та інструменти впровадження пріоритетних змін.

У цьому контексті аналіз інструментів та механізмів управління розвитком Кропивницького дозволяє оцінити, наскільки міська влада використовує сучасні підходи до стратегічного планування, як забезпечується прозорість та участь громадян, які інструменти застосовуються для реалізації інфраструктурних, соціальних, економічних та інвестиційних завдань.

Для системного управління міським розвитком у Кропивницькій міській територіальній громаді використовується комплекс інструментів та механізмів, що охоплюють стратегічне планування, залучення громадськості, секторальну політику, інвестиційне управління та процедури моніторингу. На основі матеріалів, оприлюднених на офіційному сайті Кропивницької міської ради, можна визначити ключові елементи управлінського інструментарію, що формують основу сучасної моделі розвитку міста. У таблиці 2.6 систематизовано ці інструменти та їх характеристику.

Таблиця 2.6 – Основні інструменти та механізми управління міським розвитком Кропивницької МТГ

Група інструментів	Зміст та характеристика
Стратегічне планування та програмування	Стратегія-2030 визначає бачення, місію, стратегічні та оперативні цілі розвитку громади. План заходів 2025–2027 деталізує кроки реалізації стратегії. Використані фокус-групи за напрямками («Інфраструктура», «Мобільність», «Екологія», «Людський потенціал», «Цифрове управління»).
Залучення громадськості та партисипація	Проведення громадських обговорень, відкритих консультацій, онлайн-опитувань, збір пропозицій від жителів. Публікація протоколів засідань керівного комітету та фокус-груп у відкритому доступі.
Секторальне та інфраструктурне планування	Визначення напрямів інфраструктурного розвитку: дорожня мережа, благоустрій, інженерні комунікації, безбар'єрність. Інфраструктурні проекти узгоджено зі Стратегією-2030 та програмами галузевого розвитку.
Інвестиційне та економічне управління	Окреслення пріоритетних секторів економіки, підтримка МСП, підготовка інвестиційних пропозицій. Передбачене стратегічне бачення розвитку бізнес-середовища та залучення інвестицій.
Моніторинг, оцінка, управлінська координація	Наявність Звіту про стратегічну екологічну оцінку. Публічність процесу розробки стратегії: протоколи, звіти, матеріали. План заходів передбачає відповідальних виконавців, строки та ключові індикатори виконання.

Джерело: побудовано за матеріалами [29]

Система управління міським розвитком у Кропивницькій міській територіальній громаді базується на комплексному застосуванні стратегічних, програмних, організаційних та партисипативних інструментів, що забезпечують цілісність, узгодженість та ефективність управлінських процесів. Центральне місце в цій системі займає *Стратегія розвитку Кропивницької МТГ до 2030 року*, яка виступає базовим документом довгострокового планування. Стратегія визначає бачення майбутнього громади, стратегічні й оперативні цілі, а також ключові напрями розвитку, включаючи економічну, соціальну, просторову, інфраструктурну, екологічну й інституційну сфери. Важливим доповненням до неї є *План заходів на 2025–2027 роки*, що забезпечує деталізацію стратегічних пріоритетів у вигляді конкретних проектів, заходів, індикаторів виконання та відповідальних виконавців. Такий підхід формує логічний управлінський цикл: стратегічне бачення → програмування → план реалізації → моніторинг.

Розробленню стратегічних документів передувала значна аналітична та консультаційна робота, у межах якої була проведена серія *фокус-груп за тематичними напрямками*: «Інфраструктурний розвиток», «Просторовий розвиток та екологія», «Стала мобільність», «Цифрове управління та

комунікація», «Розвиток людського потенціалу» та ін. Такий формат дозволив врахувати міжсекторальний підхід, залучити експертів, представників громадськості, бізнесу та органів влади, що забезпечило комплексне бачення проблем і можливостей громади.

Важливим елементом сучасної системи управління є *залучення громадськості та використання партисипативних процедур*. У процесі підготовки Стратегії-2030 були організовані громадські обговорення, відкриті консультації та збір пропозицій від мешканців громади. Матеріали, протоколи засідань керівного комітету та фокус-груп оприлюднені у відкритому доступі, що підвищує рівень прозорості, довіри та легітимності управлінських рішень. Залучення громадян не лише формує соціальну підтримку стратегії, а й сприяє кращому врахуванню реальних потреб населення.

Зміст Стратегії-2030 відображає пріоритетність *секторального та інфраструктурного планування*, орієнтованого на модернізацію транспортної мережі, благоустрій територій, підвищення безбар'єрності, оновлення інженерної інфраструктури та розвиток критичних об'єктів. Така інтеграція містобудівної політики із стратегічним баченням дозволяє уникнути фрагментарності рішень та забезпечує ефективний розподіл ресурсів.

Важливою складовою є також *інвестиційне та економічне управління*, спрямоване на формування сприятливого бізнес-клімату, розвиток малого й середнього підприємництва, визначення перспективних економічних секторів та залучення інвестицій. Завдяки стратегічному плануванню і роботі фокус-груп визначено напрями економічного зростання та сформовано передумови для підготовки інвестиційних пропозицій.

Не менш значущим компонентом системи управління є *механізми моніторингу, оцінки та управлінської координації*. Стратегія супроводжується «Звітом про стратегічну екологічну оцінку», що дозволяє оцінити можливий вплив реалізації стратегічних рішень на довкілля та запобігти екологічним ризикам. Публічність процесу розробки стратегічних документів, доступність матеріалів та протоколів, а також чіткий розподіл відповідальності у Плані

заходів сприяють підвищенню підзвітності органів місцевого самоврядування та посилюють дисципліну виконання.

В таблиці 2.7 подано узагальнену інформацію, що систематизує сильні сторони та наявні обмеження інструментарію управління міським розвитком у м. Кропивницькому. Такий формат дозволяє наочно порівняти досягнення громади та ключові виклики, які потребують подальшого опрацювання й інституційного зміцнення.

Таблиця 2.7 – Сильні сторони та проблеми інструментів управління міським розвитком Кропивницького

<b>Сильні сторони та прогрес</b>	<b>Проблеми та обмеження</b>
Наявність комплексної Стратегії-2030 як рамкового та системного документа	Значна частина стратегічних та інвестиційних рішень перебуває на етапі реалізації, тому їх ефективність ще складно оцінити
Відкритість процесу розробки: громадські обговорення, фокус-групи, публічні матеріали	Відсутність або недостатня деталізація окремих напрямів (транспортної політики, енергетичної стратегії, комплексного благоустрою)
Інтеграція інфраструктурних, економічних, екологічних і соціальних компонентів у єдину стратегію	Ефективність залучення громадськості залежить від активності мешканців та комунікації влади
Наявність середньострокового Плану заходів із чіткими пріоритетами та виконавцями	Потреба у посиленні системи моніторингу, контролю та коригування стратегічних рішень
Використання стратегічної екологічної оцінки, що відповідає принципам сталого розвитку	Обмеженість ресурсів, необхідних для якісної реалізації та управлінського супроводу проєктів

Джерело: складено автором

Отже, аналіз інструментів та механізмів управління міським розвитком у м. Кропивницький свідчить, що міськрада заклала *системну, багаторівневу та сучасну основу* – через стратегічне планування, програмування, партисипативні процедури, інфраструктурне та інвестиційне планування, екологічну оцінку й відкритість. Це створює добрі передумови для комплексного, збалансованого розвитку громади.

Разом з тим, успіх реалізації залежить від здатності міських органів та громадян підтримувати цей потенціал – шляхом систематичного моніторингу, ресурсного забезпечення, дотримання прозорості, регулярного інформування та активної участі. Для повної ефективності варто подальше деталізувати й розгорнути окремі тематичні плани (мобільність, енергетика, благоустрій, соціальні сфери) та забезпечити їхню зв'язність із загальною стратегією.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### **3.1. Концептуальні підходи до підвищення ефективності управління міським розвитком**

Управління міським розвитком сьогодні постає як багатовимірне завдання, що вимагає одночасної роботи з просторовими, економічними, соціальними та екологічними компонентами міста. У зв'язку зі зростанням складності міських систем, посиленням впливом кліматичних ризиків, цифровою трансформацією й підвищеними очікуваннями громадян, удосконалення концептуальних підходів до управління набуває ключового значення для досягнення сталості, інклюзивності та ефективності міських політик.

Світова практика показує, що окремі інструменти (наприклад, масштабні інфраструктурні інвестиції або цифрові сервіси) без системної концептуальної бази дають обмежений ефект. Сучасні рекомендації міжнародних інституцій підкреслюють необхідність національно- та місцево-координованих політик, інтеграції секторів, широкої партисипації та використання даних для прийняття рішень. У цьому контексті консолідований підхід дозволяє підвищити результативність управлінських рішень і знизити ризики фрагментації та невідповідності між стратегіями й практикою.

На рисунку 3.1 подані концептуальні підходи окреслюють сучасну систему управління міським розвитком, що поєднує стратегічне бачення, інклюзивність, цифрові інновації та адаптивність до викликів. Сукупність цих підходів формує оновлену модель міського менеджменту, здатну забезпечити стійкість, ефективність та збалансованість розвитку громади в умовах динамічних соціально-економічних змін.

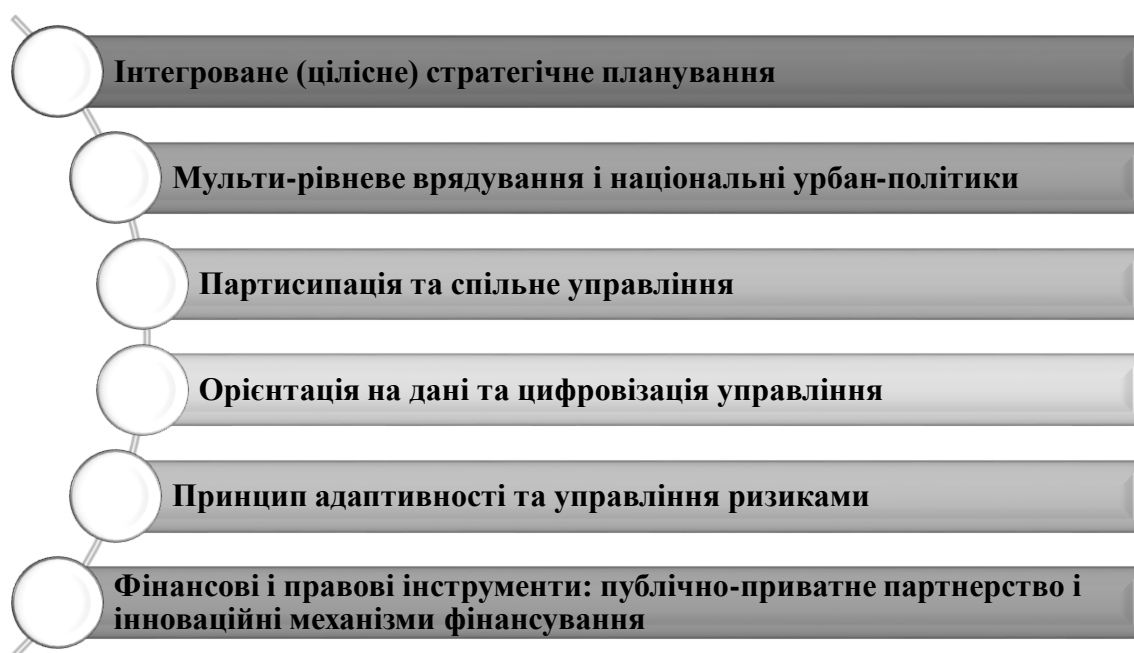


Рисунок 3.1 – Шість концептуальних підходів

ефективного міського врядування ХХІ століття

*Джерело: складено автором*

Підвищення ефективності системи управління розвитком Кропивницької міської територіальної громади в умовах воєнного стану потребує використання сучасних концептуальних підходів, які поєднують стратегічність, гнучкість та швидке реагування на змінні умови. У контексті рекомендацій UN-Habitat, OECD та практик міст Центрально-Східної Європи, життєздатність міської політики Кропивницького забезпечує *інтегроване стратегічне планування*, що дозволяє бачити громаду як цілісну систему з багаторівневими зв'язками між транспортом, енергетикою, житлово-комунальним сектором, екологією, соціальним забезпеченням та безпековою інфраструктурою.

Особливої ваги такого підходу набуває в умовах війни, коли громада має одночасно забезпечувати *функціональну стійкість критичної інфраструктури, оперативне реагування на загрози та планування післявоєнного відновлення*. Інтегроване планування дає можливість оцінювати мультисекторні ефекти рішень – наприклад, вплив проєктів з енергоефективності на безпеку, соціальний захист і фінансову стабільність

громади – та забезпечувати їх відповідність довгостроковим цілям розвитку.

Важливим чинником є розбудова *мультирівневого врядування*, яке гарантує узгоджені дії між міською владою, обласними структурами та центральними органами влади. Для Кропивницького, як великого логістичного та гуманітарного вузла Центральної України, така координація має особливе значення: вона дозволяє ефективно управляти потоками переселенців, забезпечувати обороноздатність території, залучати державні та міжнародні ресурси для модернізації інфраструктури.

Не менш важливим є підхід, побудований на *розширеній участі громади*. В умовах війни рівень довіри, згуртованості та взаємної підтримки в громаді суттєво зростає, що створює сприятливі передумови для активнішої партисипації. Проведення консультацій, електронних опитувань, тематичних зустрічей із бізнесом, волонтерами, ВПО та громадськими організаціями дозволяє точніше визначати нагальні потреби та пріоритети відновлення, а також підсилює легітимність управлінських рішень.

Сучасні підходи до міського управління наголошують на необхідності розвитку *цифрової інфраструктури та управління на основі даних (data-driven governance)*. Для Кропивницького це включає розвиток систем моніторингу стану інженерних мереж, енергоресурсів, укриттів, транспортної доступності, а також платформ швидкого інформування населення про безпекові загрози. Паралельно важливими залишаються політики відкритих даних та захисту персональної інформації – особливо в умовах воєнного стану, коли цифрова безпека стає критичним елементом стійкості.

В умовах зростання непередбачуваності міське управління має бути *адаптивним*, базованим на сценарному плануванні та індикаторах раннього попередження. Для Кропивницької громади це означає регулярне оновлення стратегічних документів у частині безпеки, енергетичної незалежності, кризового реагування, гуманітарної підтримки та економічної стабілізації. Адаптивність забезпечує здатність громади швидко змінювати операційні пріоритети відповідно до реальної динаміки воєнних ризиків.

Важливою складовою ефективного урбан-менеджменту є впровадження *інноваційних фінансових інструментів*, таких як публічно-приватне партнерство, грантові програми, цільові фонди відновлення, залучення міжнародної технічної допомоги. Для Кропивницького, який бере участь у програмах DOBRE, USAID та співпрацює з міжнародними структурами, ключовим фактором успіху є інституційна спроможність та прозорість процедур, що створюють довіру інвесторів і донорів.

Таким чином, сучасна модель управління розвитком Кропивницької МТГ має комплексний характер та ґрунтується на взаємодії інтегрованого планування, цифровізації, участі громади, міжрівневої координації, адаптивності та інноваційних фінансових підходів. Реалізація цих принципів у поєднанні з урахуванням безпекових викликів і ресурсних можливостей громади створює основу для її стійкості, конкурентоспроможності та гармонійного розвитку як під час війни, так і в період післявоєнного відновлення.

### **3.2. Запровадження сучасних інструментів управління**

Сучасні виклики, з якими стикаються українські міста в умовах повномасштабної війни, посилюють потребу у впровадженні ефективних, гнучких і технологічно розвинених інструментів управління. Для Кропивницької міської територіальної громади, яка виконує важливі регіональні функції гуманітарного, логістичного, адміністративного та економічного центру, модернізація управлінських процесів набуває особливого значення. Використання технологій «смарт-сіті», розвиток електронного урядування та активне залучення громадян до прийняття рішень дозволяє підвищити стійкість громади, ефективність реагування на кризові ситуації та прозорість діяльності органів місцевого самоврядування (рис. 3.2).

В умовах воєнного стану ключові проблеми міст — безпека, енергетична стабільність, ефективність логістики, гуманітарні потреби населення,

забезпечення критичної інфраструктури – стають першочерговими. Для Кропивницького, який приймає внутрішньо переміщених осіб, підтримує соціально-економічну спроможність регіону та забезпечує ключові транспортні функції, важливо оновлювати системи управління, робити їх більш цифровими, адаптивними та орієнтованими на дані. Інструменти смарт-урядування та електронної демократії дозволяють вирішувати критичні завдання швидше, ефективніше та на основі прозорих процедур. Водночас механізми партисипації підсилюють соціальну єдність і сприяють формуванню довіри між громадою та місцевою владою — що особливо важливо в умовах воєнних ризиків.

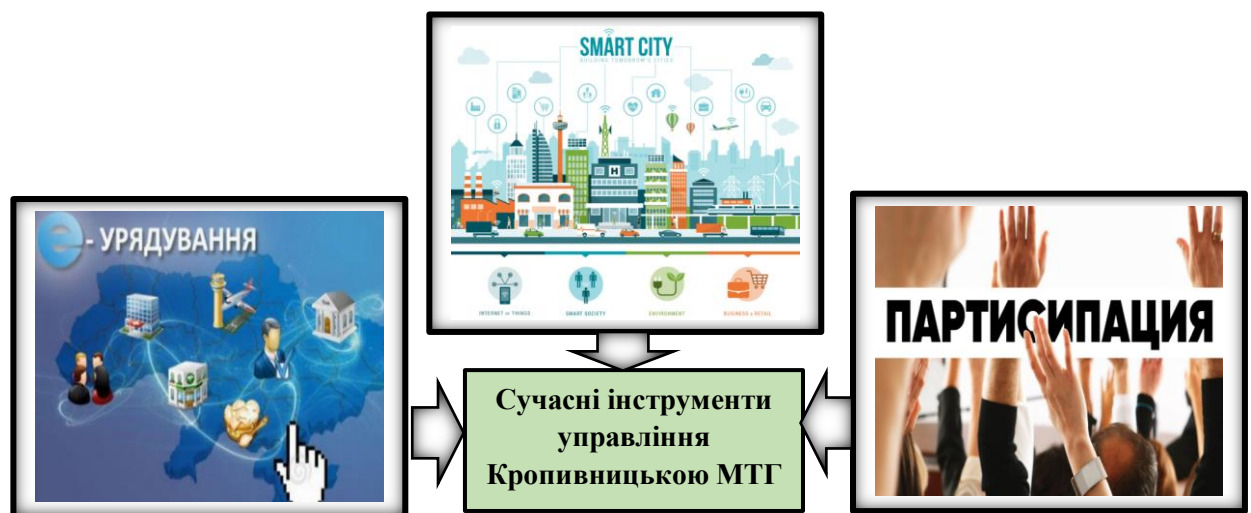


Рисунок 3.2 – Сучасні інструменти управління Кропивницькою МТГ

*Джерело: складено автором*

Для Кропивницької громади впровадження технологій смарт-сіті є інструментом підвищення безпеки та ефективності міського управління.

Інтелектуальні рішення можуть охоплювати:

- системи моніторингу безпеки та оповіщення;
- цифрові карти укриттів та їхнього завантаження;
- управління транспортними потоками, що важливо для військової та гуманітарної логістики;
- «розумне» вуличне освітлення з можливістю економії енергії;
- смарт-підходи до енергоменеджменту – актуальні під час атак на енергетичну інфраструктуру;

- цифровий моніторинг стану комунального господарства.

На рисунку 3.3 представлено інтегровану модель упровадження концепції «SmartCity» в управлінні великим містом яка може бути адаптованою до м. Кропивницький.

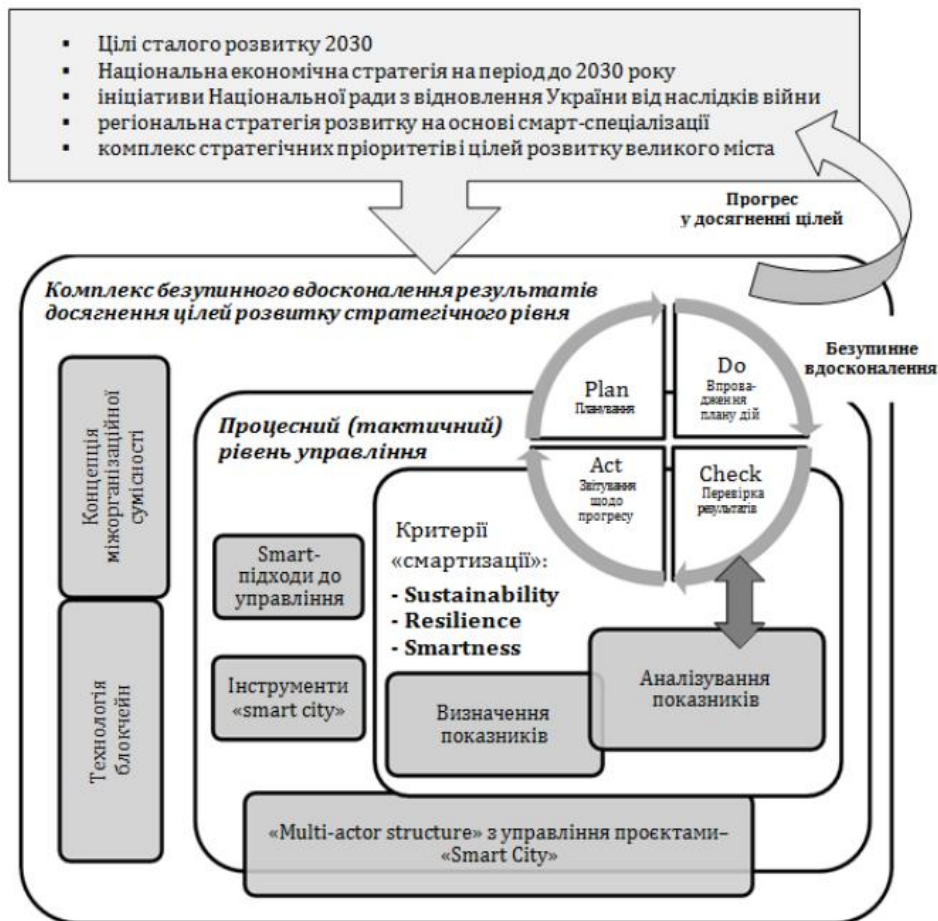


Рисунок 3.3 – Модель цифрової трансформації міста на основі концепції Smart City

Джерело: складено автором за матеріалами [32]

Тобто, смарт-урядування – ключовий елемент, що об'єднує всі дані між секторами та підсилює можливість КП, закладів освіти, медицини та соціального захисту оперативно реагувати на виклики. У воєнних умовах це забезпечує стійкість громади, оптимізацію ресурсів та підвищення швидкості прийняття рішень.

Не менш важливою є система електронного урядування у Кропивницькому, яка продовжує активно розвиватися, навіть попри виклики війни. Особливо важливими є:

- можливість отримання адміністративних послуг онлайн;
- електронні петиції як механізм зворотного зв'язку;
- відкриті дані щодо бюджету, гуманітарної допомоги, публічних закупівель;
- електронний документообіг, який забезпечує безперебійність роботи установ навіть за умов перебоїв із живленням чи обмеження доступу до будівель;
- цифрові реєстри та інформаційні системи соціального захисту ВПО та інших вразливих груп.

У період нестабільності та критичних навантажень на адміністративні структури е-урядування зменшує черги, пришвидшує обробку звернень і забезпечує безперервність роботи органів влади.

Також у досліджуваній громаді сформувались основи для партисипативного управління: громадські слухання, бюджети участі, консультації, робота із громадськими організаціями. В умовах війни значення участі громади зростає, оскільки:

- активні громадяни допомагають у гуманітарних ініціативах;
- бізнес і волонтери стають партнерами міста у забезпеченні критичних потреб;
- різні групи населення можуть висловлювати свою думку щодо відновлення інфраструктури, укриттів, транспортних рішень;
- громадська участь підвищує довіру та зменшує соціальну напругу.

Партисипація стає не лише інструментом демократії, а й фактором стійкості громади до наслідків війни.

Отже, впровадження сучасних інструментів управління — фундаментальна умова ефективної діяльності Кропивницької МТГ в умовах воєнного стану.

- 1) Смарт-сіті-рішення забезпечують оперативність, безпеку, ефективність використання ресурсів та підтримку критичної інфраструктури.
- 2) Електронне урядування гарантує доступність послуг, прозорість

діяльності влади, зниження корупційних ризиків та безперервність адміністративних процесів.

3) Партисипація підвищує згуртованість громади, сприяє прийняттю більш зважених рішень та формує соціальну відповідальність мешканців.

Комплексний розвиток цих трьох напрямів створює синергетичний ефект, який робить Кропивницьку громаду більш стійкою, адаптивною та готовою до швидкого відновлення і подальшої модернізації. В умовах війни це не лише інструменти розвитку, а й складові національної та локальної безпеки, сильного управління та успішного майбутнього громади.

### **3.3. Рекомендації щодо поліпшення стратегічного планування та реалізації міських програм**

Реалізація стратегічних ініціатив у міському управлінні є ключовим чинником ефективного розвитку територіальної громади та підвищення якості життя мешканців. Для міста Кропивницький важливо забезпечити системний підхід до стратегічного планування та впровадження міських програм з урахуванням сучасних викликів: демографічних змін, наслідків війни, потреб ВПО, енергетичної безпеки та цифровізації.

Представлена нижче таблиця 3.1 узагальнює комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів, модернізацію інструментів управління та формування інтегрованої, гнучкої та прозорої системи місцевого самоврядування у Кропивницькому.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо поліпшення стратегічного планування та реалізації міських програм м. Кропивницький

<b>Напрямок</b>	<b>Зміст рекомендацій</b>
1	2
1. Удосконалення системи стратегічного планування	
1.1. Актуалізація стратегічних документів	Ревізія Стратегії розвитку МТГ з урахуванням воєнних ризиків, демографічних змін та потреб відновлення. Додання розділів: безпека та стійкість; інтеграція ВПО; енергетична автономія (ВДЕ, мікрогріди); цифровізація та Smart City.
1.2. Прозора логіка цілей і завдань	Чітка ієрархія: стратегічні цілі – операційні цілі – завдання – КРІ. Визначення кількісних і якісних індикаторів ефективності.

## Продовження таблиці 3.1

1	2
1.3. Синхронізація стратегічних документів	Узгодження Стратегії розвитку з Генпланом, програмами енергоменеджменту, транспортною стратегією, цифровою трансформацією та Smart City-проєктами.
2. Підвищення якості реалізації міських програм	
2.1. Система моніторингу та оцінювання	Створення онлайн-платформи моніторингу: бюджет, виконання, KPI. Регулярні (квартальні та річні) публічні звіти.
2.2. Інституційна спроможність	Навчання працівників міськради з управління проєктами та цифрових інструментів. Створення РМО — офісу управління проєктами.
2.3. Зовнішнє фінансування	Участь у програмах USAID, GIZ, UNDP, грантах ЄС, проєктах NEFCO, E5P. Формування портфелю інвестиційних проєктів.
3. Розвиток цифрових інструментів управління (Smart City)	
3.1. Інтегрована Smart City екосистема	Платформа Smart City: е-послуги, реєстри, GIS, транспортний моніторинг, відеоаналітика, сервіси безпеки.
3.2. Розвиток електронних сервісів	Розширення онлайн-послуг: комунальні сервіси, ремонти, звернення, петиції, трекінг транспорту, цифровий кабінет “eМісто”.
3.3. Відкриті дані	Портал відкритих даних: бюджет, транспорт, соціальні об’єкти, містобудівні матеріали.
4. Посилення участі громади (партисипація)	
4.1. Інструменти співучасті	Громадський бюджет, електронні консультації, робочі групи, сусідські форуми, відкриті слухання щодо великих проєктів.
4.2. Комунікація та підзвітність	“Міський кабінет комунікацій”; активні соцмережі та месенджери для опитувань, консультацій та швидкого зворотного зв’язку.
5. Міська стійкість та безпека в умовах війни	
5.1. Інфраструктура безпеки	Модернізація укриттів; цифровий моніторинг доступних укриттів; Smart-безпека: відеоаналітика, датчики, раннє сповіщення.
5.2. Енергетична автономність	Програми резервного живлення; сонячні панелі для комунальних закладів; створення мікрогрід-систем.
5.3. Підтримка ВПО та інклюзивність	Інтеграційні програми: житло, працевлаштування, соціальний супровід для ВПО.

*Джерело: складено автором*

Удосконалення стратегічного планування та реалізації міських програм у місті Кропивницький потребує комплексного підходу, що передбачає синхронізацію стратегічних документів, чітке визначення цілей та завдань, а також впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що забезпечить прозорість та вимірюваність результатів діяльності.

Важливим елементом такого підходу є активна цифровізація управлінських процесів та впровадження концепції Smart City, що передбачає використання інтегрованих цифрових платформ, відкритих даних та електронних сервісів для підвищення ефективності управління, доступності послуг для населення та прозорості прийняття рішень.

Одночасно наголос слід робити на розвитку партисипативних механізмів залучення громади, зокрема через громадський бюджет, відкриті слухання та електронні консультації, що сприяє підзвітності органів місцевого

самоврядування та врахуванню реальних потреб мешканців. Забезпечення стійкості та безпеки міста передбачає модернізацію інфраструктури безпеки, розвиток енергетичної автономності комунальних закладів та реалізацію інтеграційних програм для внутрішньо переміщених осіб, що дозволяє підтримувати життєздатність міста навіть в умовах воєнних та кризових викликів. Додатково, активна участь у міжнародних програмах, грантах та інвестиційних ініціативах створює можливості для залучення додаткових ресурсів та реалізації стратегічно важливих проєктів розвитку.

В цілому, впровадження зазначених заходів сприятиме трансформації Кропивницького у сучасне, безпечне та цифрове місто, здатне ефективно реагувати на виклики сьогодення та планувати сталий розвиток у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних, аналітичних і практичних засад удосконалення системи публічного управління міським розвитком на прикладі Кропивницької міської ради. Результати дослідження дозволили сформулювати узагальнене бачення сучасних підходів до урбаністичного управління, виявити проблеми та потенціал конкретної міської громади, а також розробити науково обґрунтовані рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів.

*Проведений аналіз першого розділу* дав змогу встановити, що концепція міського розвитку має тривалу еволюцію, яка охоплює перехід від ранніх індустріальних моделей до комплексних інтегрованих підходів сучасності. Сучасні уявлення про міський розвиток базуються на принципах сталості, інклюзивності, збалансованого просторового планування, цифрової трансформації та орієнтації на потреби громади. Різні моделі публічного управління – від раціоналістичних до мережових – відображають зміну парадигм у трактуванні ролі міста та держави, підкреслюючи важливість участі громадян, партнерства влади та бізнесу, а також системності стратегічного планування.

Вивчення зарубіжного досвіду управління міським розвитком засвідчило, що найбільш успішні міста світу спираються на інтегровану політику розвитку, довгострокові стратегії, інноваційні цифрові рішення, високий рівень відкритості та залучення громадян до ухвалення управлінських рішень. Практики країн ЄС доводять важливість врахування екологічних, мобільнісних, соціальних і просторових аспектів як єдиної системи. Для України цінними є підходи до комплексного просторового планування, мобільності, розвитку «розумної» інфраструктури та формування resilient-політик, здатних забезпечувати стійкість міського середовища.

*У другому розділі* на основі аналізу Кропивницької міської

територіальної громади встановлено, що місто має потужний потенціал розвитку, зумовлений його адміністративним статусом, транспортним розташуванням, освітнім і економічним потенціалом. Разом із тим виявлено низку структурних викликів: демографічний спад, недостатня інвестиційна активність, зношеність інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів та потреба в модернізації системи управління. Оцінка стратегічних документів засвідчила їхню загальну відповідність сучасним вимогам, однак виявлено фрагментарність пріоритетів, нестачу механізмів моніторингу та індикативної оцінки, а також недостатній рівень узгодженості між стратегічними й галузевими документами.

Аналіз інструментів та механізмів управління, здійснених Кропивницькою міською радою, показав наявність позитивних тенденцій у напрямку цифровізації, розвитку прозорості та вдосконалення комунікацій з громадськістю. Водночас низка інструментів потребує оновлення, зокрема щодо систематизації даних, інтеграції цифрових сервісів, запровадження сучасних механізмів стратегічного управління, а також удосконалення процедур громадської участі.

*У третьому розділі* обґрунтовано, що підвищення ефективності системи публічного управління міським розвитком Кропивницької міської ради можливе за умови впровадження концептуальних підходів, орієнтованих на сталість, інноваційність та інтеграцію різних сфер управління. Запропоновано інструменти цифрової трансформації, які мають посилити управлінську спроможність, серед яких: створення єдиної міської геоінформаційної системи, впровадження системи управління даними для стратегічного моніторингу, розширення інструментів електронної демократії та розвиток персоналізованих міських сервісів.

Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування та програмування, що передбачають: конкретизацію системи індикаторів розвитку, запровадження механізмів оцінки ефективності міських програм, інтеграцію транспортного, просторового та соціально-

економічного планування, посилення механізмів партисипації та підвищення прозорості ухвалення рішень. Особливу увагу приділено необхідності налагодження міжсекторальної взаємодії, що є ключовою умовою формування сучасної системи управління міським розвитком.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення системи публічного управління міським розвитком Кропивницької міської ради потребує комплексного підходу, який охоплює модернізацію стратегічних документів, підвищення управлінської спроможності, впровадження цифрових технологій, формування ефективного механізму моніторингу та активізацію участі громади. Застосування запропонованих організаційних, технічних та методологічних рішень здатне забезпечити підвищення якості муніципальних послуг, покращення транспарентності, зміцнення довіри громадян та формування більш конкурентоспроможного, стійкого та комфортного міського середовища.

Отже, результати магістерської роботи мають як наукове, так і практичне значення, оскільки сприяють вдосконаленню теоретичних підходів до міського розвитку, розширюють розуміння ролі публічного управління в сучасних урбанізаційних процесах та пропонують дієві рекомендації для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в реальних умовах функціонування Кропивницької міської ради.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Машлій Г.Б., Статкевич О. «Features and prospective directions of urban development management». Електронний документ (PDF). URL: [elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)
2. Ткач С.М. «Управління розвитком міст на засадах концепції Smart City» (наукова стаття). URL: [re.gov.ua](http://re.gov.ua)
3. Матвеева О. «Попри здобутки... смартизація управління міським розвитком» (Науковий вісник). URL: [nvdu.undicz.org.ua](http://nvdu.undicz.org.ua)
4. Андрієнко А. «Упровадження концепції Smart City» (монографія/збірник). URL: [palsg.nmu.org.ua](http://palsg.nmu.org.ua)
5. UN-Habitat. International Guidelines on Urban and Territorial Planning (IG-UTP) URL: <https://unhabitat.org/international-guidelines-on-urban-and-territorial-planning-ig-utp-handbook>
6. OECD. *Cities for Citizens*; огляди політик щодо управління містами. URL: [OECD+1](http://OECD+1)
7. World Bank. Огляд напряму Urban Development. URL: [elartu.tntu.edu.ua+1](http://elartu.tntu.edu.ua+1)
8. Van Bueren, E., Daamen, T., Chen, Y., Franzen, A., Heurkens, E., Hobma, F., & Verheul, W. J. (2016). Urban Development Management: Past, Present and Future. In M. Arkesteijn, T. Van der Voordt, H. Remoy, & Y. Chen (Eds.), *Dear is durable: Liber Amicorum for Hans de Jonge* (pp. 281-289). TU Delft Open. URL: [academia.edu+1](http://academia.edu+1)
9. Офіційні сторінки/практики міських рад (управління стратегічного розвитку як приклад функціонального підходу). URL: [smr.gov.ua](http://smr.gov.ua)
10. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). *World Cities Report 2016: Urbanization and Development*. UN-Habitat, 2016. URL: <https://unhabitat.org/world-cities-report-2016>
11. Britannica. *Garden city — urban planning*. Encyclopædia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/garden-city-urban-planning>

12. Britannica. *Le Corbusier — biography and urbanism*. Encyclopædia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/biography/Le-Corbusier>
13. Jacobs, J. *The Death and Life of Great American Cities*. Random House, 1961. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Death\\_and\\_Life\\_of\\_Great\\_American\\_Cities?utm\\_source=chatgpt.com](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Death_and_Life_of_Great_American_Cities?utm_source=chatgpt.com)
14. OECD. *OECD Principles on Urban Policy / Targeting an effective scale of policy action in all cities*. OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/cfe/oecd-principles-on-urban-policy/OECD-Principles-on-Urban-Policy.pdf>
15. UN-Habitat. *International Guidelines on Urban and Territorial Planning (IG-UTP)* URL: <https://unhabitat.org/international-guidelines-on-urban-and-territorial-planning-ig-utp-handbook>
16. OECD. *Implementation toolkit of the OECD Principles on Urban Policy* URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/implementation-toolkit-of-the-oecd-principles-on-urban-policy\\_5ebd2162/630e0341-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/implementation-toolkit-of-the-oecd-principles-on-urban-policy_5ebd2162/630e0341-en.pdf)
17. OECD. *National Urban Policy in OECD Countries* URL: <https://www.oecd.org/publications/national-urban-policy-in-oecd-countries-9789264271906-en.htm>
18. OECD. *National urban policy framework* URL: [https://www.slideshare.net/slideshow/oecd-national-urban-policy-framework/57739964?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.slideshare.net/slideshow/oecd-national-urban-policy-framework/57739964?utm_source=chatgpt.com)
19. OECD *Programme on National Urban Policy* URL: [https://www.oecd.org/en/about/programmes/oecd-programme-on-national-urban-policy.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/en/about/programmes/oecd-programme-on-national-urban-policy.html?utm_source=chatgpt.com)
20. The EUKN-OECD Week of National Urban Policies. All members (virtual) - 28-30 June, 2021. URL: [https://eukn.eu/our-work/policy-labs/the-eukn-oecd-week-of-national-urban-policies/?utm\\_source=chatgpt.com](https://eukn.eu/our-work/policy-labs/the-eukn-oecd-week-of-national-urban-policies/?utm_source=chatgpt.com)
21. Головні тези з Форуму муніципального партнерства у Львові URL:

[https://cities4cities.eu/golovni-tezy-z-forumu-municzypalnogo-partnerstva-ulvovi/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cities4cities.eu/golovni-tezy-z-forumu-municzypalnogo-partnerstva-ulvovi/?utm_source=chatgpt.com)

22. Потрійна співпраця: підприємницька екосистема Швеції URL: [https://kmbis.ua/index.php/ua/article/sweden-ecosystem?utm\\_source=chatgpt.com](https://kmbis.ua/index.php/ua/article/sweden-ecosystem?utm_source=chatgpt.com)

23. Бюджет участі – найефективніший інструмент е-демократії! URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2565588-budzet-ucasti-najefektivnisij-instrument-edemokratii.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2565588-budzet-ucasti-najefektivnisij-instrument-edemokratii.html?utm_source=chatgpt.com)

24. Партиципація, електронна демократія, цифровізація: естонський та нідерландський досвід URL: [https://auc.org.ua/novyna/partysypaciya-elektronna-demokratiya-cyfrogviziacya-estonskyy-ta-niderlandsky-dosvid?utm\\_source=chatgpt.com](https://auc.org.ua/novyna/partysypaciya-elektronna-demokratiya-cyfrogviziacya-estonskyy-ta-niderlandsky-dosvid?utm_source=chatgpt.com)

25. Upgrading Democracies with Fairer Voting Methods URL: [https://arxiv.org/abs/2505.14349?utm\\_source=chatgpt.com](https://arxiv.org/abs/2505.14349?utm_source=chatgpt.com)

26. Моделі застосування бюджету участі: європейський досвід і перспективи застосування в Україні. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zastosuvannya-byudzhetu-uchasti-evropeyskiy-dosvid-i-perspektivi-zastosuvannya-v-ukrayini/viewer>

27. Електронна демократія: 10 практик з Європи URL: [https://mistosite.org.ua/articles/elektronna-demokratiia-10-praktyk-z-yevropy?locale=ru&utm\\_source=chatgpt.com](https://mistosite.org.ua/articles/elektronna-demokratiia-10-praktyk-z-yevropy?locale=ru&utm_source=chatgpt.com)

28. DEVELOPMENT TECHNOLOGIES ELECTRONIC GOVERNMENT AND... URL: [https://www.slideshare.net/slideshow/development-technologies-electronic-government-and-electronic-democracy/263614497?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.slideshare.net/slideshow/development-technologies-electronic-government-and-electronic-democracy/263614497?utm_source=chatgpt.com)

29. Офіційний сайт Кропивницької міської ради URL: <https://www.kr-rada.gov.ua/>

30. Кропивницька міська територіальна громада URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D>

[0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0](#)

31. Програма підтримки МСП, програма земельних відносин тощо URL: [kr-rada.gov.ua](http://kr-rada.gov.ua)

32. Протооли засідань Кропивницька міська територіальна громада URL: [https://kr-rada.gov.ua/strategiya-2030/materiali/?utm\\_source=chatgpt.com](https://kr-rada.gov.ua/strategiya-2030/materiali/?utm_source=chatgpt.com)

32. Концепція SMART-CITY як інноваційний підхід до забезпечення сталого розвитку територій: міжнародний досвід та перспективи впровадження в Україні URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/446/442>

33. Публічна служба : навч. посіб. / Н. М. Глевацька, К. С. Фомічов, Н. С. Пітел, О. В. Сторожук ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. - 151 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17022>

34. Публічне управління : навч. посіб. / Т. І. Грінка, Т. Ф. Рябоволик, В. Г. Тимофієв [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. – 440 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/0a580138-805a-459b-a434-a07417ad1336>

35. Глевацька Н. М. Державна політика та врядування : навч. посіб. / Н. М. Глевацька, А. О. Орлова ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. – 78 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16575>

# ДОДАТКИ