МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Проблеми управління функціонуванням та розвитком сучасного міста»

Здобувача вищої освіти, магістерського рівня, II курсу, групи МПА-24-1

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

(підпис) Бірченко Михайло Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник: (підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми (підпис) Канцур Інна Григорівна, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від 30 01 2026 № 6

Завідувач кафедри (підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026 р.

Реєстрація № 2 22.01.2026 Ол. Ткаченко І.М.

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки: _____ 26.01.26 _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту: 90б. 10.02.2026 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ І.В. Діков

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гуцаленко

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І.Т. Кандуп

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.І. Васильєва

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
90б	A	5 (відмінно)	10.02.2026	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
90-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій. спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
завідувач кафедри
менеджменту та публічного управління
канд. тех. наук, доцент
Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ
«30» 12 2024 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Бірченко Михайлу Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Проблеми управління функціонуванням та розвитком сучасного міста
Затверджена наказом ректора від 27.12.2024 №1915
2. Строк здачі закінченої роботи: до 01.02.25
3. Мета роботи: розробка теоретичних, методичних та прикладних засад управління функціонуванням та розвитком сучасного міста
Об'єкт: процес управління функціонуванням та розвитком сучасного міста
Предмет дослідження: інструментарій ефективного управління функціонуванням та розвитком сучасного міста
Орієнтовна база дослідження: основою дослідження стали фундаментальні положення з регіональної економіки, розміщення продуктивних сил, регіонального менеджменту, державного управління та адміністрування, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що зосереджуються на проблематиці управління функціонуванням та розвитком сучасного міста
4. Вихідні дані до роботи: Стратегія розвитку Києва до 2027 року, профільні міські програми, рішення Київської міської ради та нормативні документи, що регламентують просторовий, економічний, соціальний та адміністративний розвиток столиці
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1.1. Наукові підходи до визначення сутності управління розвитком сучасного міста, 1.2. Основні моделі управління сучасним містом та їх характеристика, 1.3. Концепція оцінювання ефективного функціонування міста, 2.1. Індекс ефективності публічних послуг, 2.2. Рівень прозорості управління, 2.3. Зведений результат ефективності функціонування та розвитку м. Київ, 3.1. Інструменти публічного управління сталим розвитком м. Києва, 3.2. Структура Програми реалізації заходів підвищення ефективності міського управління.
Рисунки: 1.1. Структурні елементи методичних засад забезпечення ефективного функціонування міста, 2.1. Структура соціально-економічного портрету Києва, 2.2. Адміністративно-територіальний устрій Києва, 2.3. Чисельність внутрішньо переміщених осіб, 2022-2024, 2.4. Вікова структура населення м. Київ, 2022-2024 рр., 2.5. Обсяги державної допомоги мешканцям столиці, 2022-2024 рр., 2.6. Динаміка ВВП в регіональному розрізі за 2014-2024 рр., 2.7. Обсяг реалізованої промислової продукції, 2022-2024 рр.. 2.8. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці, 3.1. Принципи

програми підвищення ефективності управління містом Київ, 3.2. Візуалізація графіка реалізації Програми підвищення ефективності міського управління

6. Зміст кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань за кожним розділом): 1.1. Сутність управління розвитком сучасного міста, 1.2. Структура та моделі управління сучасним містом 1.3. Методичні засади забезпечення ефективного функціонування міста, 2.1. Соціально-економічний портрет м. Києва, 2.2. Аналіз міського публічного простору та сфери надання адміністративних послуг, 2.3. Оцінка ефективності функціонування та розвитку м. Київ, 3.1. Інструменти публічного управління для забезпечення сталого розвитку міста, 3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності міського управління

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, огляд літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2024	25.11.2024
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	23.04.2025
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03.11.2025
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12.2025
5.	Підготовка вступу, формування висновків, списку використаних джерел, оформлення роботи згідно вимог ДПУ	19.12.2025	19.12.2025
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 16.01.2026	16.01.2026
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.2026
8.	Отримання зовнішньої рецензії	До 27.01.2026	27.01.2026
9.	Попередній захист роботи	27.01.2026	27.01.2026
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18.01.2026
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 01.02.2026	01.02.2026
12.	Захист кваліфікаційної роботи	__.02.2026	__.02.2026

8. Дата видачі завдання: 30. 12. 24

9. Науковий керівник: _____ ГУСЯТИНСЬКИЙ М.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ БЛИЗНЮК А.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав _____ БІРЧЕНКО М.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягас у розробці теоретичних, методичних й практичних засад управління функціонуванням та розвитком сучасного міста. В кваліфікаційній роботі вирішено такі **завдання:** встановити сутність управління розвитком сучасного міста; узагальнити структуру та моделі управління сучасним містом; систематизувати методичні засади забезпечення ефективного функціонування міста; сформувати соціально-економічний портрет м. Києва; проаналізувати стан міського публічного простору та сфери надання адміністративних послуг м. Києва; оцінити ефективність функціонування та розвитку м. Київ; визначити інструменти публічного управління для забезпечення сталого розвитку міста; сформувати пропозиції щодо підвищення ефективності міського управління.

Об'єкт дослідження – процес управління функціонуванням та розвитком сучасного міста.

Предмет дослідження – інструментарій ефективного управління функціонуванням та розвитком сучасного міста.

Теоретико-методичною основою дослідження стали наукові положення та концепції публічного управління, урбаністики, стратегічного планування розвитку міст, а також напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників у сферах сталого розвитку, міської політики, цифрової трансформації та ризик-менеджменту.

Робота містить 93 сторінки, 8 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел - 53 найменування. 2 додатки що розміщені на 2 сторінках.

Ключові слова: управління, публічне управління, адміністрування, місто, сучасне місто, розвиток.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 рік

Рік захисту кваліфікаційної роботи 2026 рік

ABSTRACT

The **purpose** of this qualification work is to develop theoretical, methodological, and practical foundations for managing the functioning and development of a modern city. The following tasks were addressed in the **study**: to determine the essence of managing the development of a modern city; to generalize the structure and models of urban governance; to systematize methodological principles for ensuring the effective functioning of a city; to form a socio-economic profile of Kyiv; to analyse the condition of urban public space and the system of administrative service provision in Kyiv; to assess the effectiveness of the city's functioning and development; to identify public administration tools for ensuring sustainable urban development; and to propose measures aimed at improving the efficiency of urban governance.

The **object** of the study is the process of managing the functioning and development of a modern city.

The **subject** of the study is the toolkit for effective management of the functioning and development of a modern city.

The theoretical and methodological basis of the research comprises scientific principles and concepts of public administration, urban studies, strategic urban development planning, as well as contributions of domestic and international scholars in the fields of sustainable development, urban policy, digital transformation, and risk management.

The thesis contains 93 pages, 8 tables, 11 figures, a list of 53 references, and 2 appendices presented on 2 pages.

Keywords: management, public administration, administration, city, modern city, development.

Year of completion of the qualification work: 2025

Year of defence of the qualification work: 2026

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО МІСТА …… 12
1.1. Сутність управління розвитком сучасного міста …… 12
1.2. Структура та моделі управління сучасним містом …… 18
1.3. Методичні засади забезпечення ефективного функціонування міста .. 23
Висновки до розділу 1 …….. 29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МІСТА ……. 31
2.1. Соціально-економічний портрет м. Києва ……. 31
2.2. Аналіз міського публічного простору та сфери надання адміністративних послуг м. Києва …… 44
2.3. Оцінка ефективності функціонування та розвитку м. Київ ……. 49
Висновки до розділу 2……. 60
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КИЄВА …… 63
3.1. Інструменти публічного управління для забезпечення сталого розвитку міста ……. 63
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності міського управління….. 69
Висновки до розділу 3…… 76
ВИСНОВКИ ……. 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……. 83
ДОДАТКИ …….. 89

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні міста перетворюються на складні динамічні системи, розвиток яких залежить від здатності місцевої влади своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, забезпечувати безперервність функціонування критичної інфраструктури та формувати високоякісне міське середовище. В умовах триваючої російської агресії проблема ефективного управління міським розвитком набула особливої гостроти, оскільки поєднує завдання відновлення, адаптації та підвищення стійкості урбаністичних систем. Київ, як столиця та найбільший політико-економічний центр України, зазнає найбільшого навантаження, в тому числі, демографічного, економічного, інфраструктурного та безпекового. Це вимагає оновлення управлінських підходів, інтеграції smart-технологій, посилення інституційної спроможності, впровадження стандартів сталого та резильєнтного розвитку. Тому дослідження проблем управління функціонуванням і розвитком міста є актуальним і має важливе практичне значення для підвищення ефективності публічного управління, формування стратегічних рішень й забезпечення стійкого майбутнього столиці.

Стан та ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблематика управління функціонуванням і розвитком сучасних міст посідає важливе місце в сучасній науковій думці, про що свідчить широкий спектр досліджень українських учених, присвячених питанням публічного управління, урбаністики, цифровізації та регіонального розвитку. Так, у працях А. Азарової, Л. Ткачука, Л. Нікіфорової, А. Шиян та О. Хошаби ґрунтовно розкрито роль сучасних ІТ-технологій у вдосконаленні механізмів управління територіальним розвитком, зокрема через цифрову трансформацію адміністративних процесів і посилення аналітичної спроможності влади [1, с. 88–98].

Для теоретичного підґрунтя важливим є доробок О. Акімова, який аналізує трансформації державного управління крізь призму системогенезу та тенденцій розвитку державно-службової діяльності, що безпосередньо впливає на організацію міського управління в умовах децентралізації. У своїх працях автор наголошує на потребі узгодження управлінських компетенцій та формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на адаптивність і стійкість системи влади [2, с. 90–95; 3, с. 135–142]. Суттєвий внесок у формування сучасних підходів до міського управління зробив А. Андрієнко, який у монографії присвяченій концепції «Smart City», аргументує необхідність упровадження інтегрованих цифрових платформ, інтелектуальних транспортних систем та інноваційних сервісів для забезпечення сталого міського розвитку. Дослідник розглядає смарт-трансформацію як інструмент підвищення ефективності управління та як основу для формування нової якості міського середовища [4].

Системні теоретичні напрацювання щодо організації публічного управління та розвитку територіальних громад представлені у працях В. Бакуменка, І. Бондаря, В. Шпачука. Важливе місце в сучасному науковому дискурсі займають дослідження економічних і соціальних аспектів розвитку урбанізованих територій, які висвітлюються в роботах О. Бобровської та Д. Бондаренка [9, с. 77–85; 10, с. 22–35]. Дослідження К. Войціцької [13, с. 41–47] демонструють вплив урбанізації на формування нової логіки публічного управління та його адаптацію до потреб великих міст. В контексті міського розвитку важливою є також сукупність досліджень, присвячених цифровізації, ключові аспекти яких представлено в роботах К. Копняк, В. Покиньчереди [29], інноваційному лідерству в управлінні під авторством О. Васильєвої, Н. Васильєвої [12, с. 60–64], антикорупційній політиці та забезпеченню прозорості, що оприлюднені в працях Ю. Цаль-Цалко, В. Якобчук, С. Косянчук [46]. Ці оботи дозволяють зрозуміти, як нормативні, організаційні та технологічні інструменти можуть підвищити ефективність міських інституцій.

Питання стратегічного управління розвитком міст у повоєнний період висвітлено у працях А. Панченка, Ю. Мороза та Є. Підвисоцького [36], де наголошується на посиленні ролі смарт-рішень і цифрових технологій.

Узагальнюючи сучасний стан наукової розробки проблеми, можна зробити висновок, що вітчизняна література містить широкий спектр теоретичних і прикладних досліджень, присвячених урбаністичному розвитку, цифровізації, управлінню проєктами, регіональній політиці й модернізації інституцій. Водночас комплексні дослідження, що поєднують питання функціонування міста, його стійкості, цифрової зрілості, управлінської ефективності та впливу воєнних викликів, залишаються недостатньо систематизованими з огляду на що **Мета дослідження** полягає у розробці теоретичних, методичних й практичних засад управління функціонуванням та розвитком сучасного міста.

Виходячи з мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

— встановити сутність управління розвитком сучасного міста;

— узагальнити структуру та моделі управління сучасним містом;

— систематизувати методичні засади забезпечення ефективного функціонування міста;

— сформувати соціально-економічний портрет м. Києва;

— проаналізувати стан міського публічного простору та сфери надання адміністративних послуг м. Києва;

— оцінити ефективність функціонування та розвитку м. Київ;

— визначити інструменти публічного управління для забезпечення сталого розвитку міста;

— сформувати пропозиції щодо підвищення ефективності міського управління.

Об’єкт дослідження – процес управління функціонуванням та розвитком сучасного міста.

Предмет дослідження – інструментарій ефективного управління функціонуванням та розвитком сучасного міста.

Методи дослідження. Написання кваліфікаційної роботи ґрунтується на комплексі методів, що дозволили поєднати теоретичний аналіз із прикладною діагностикою проблем управління функціонуванням та розвитком сучасного міста на прикладі м. Києва. Загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення) застосовувалися під час опрацювання спеціальної літератури з публічного управління, урбаністики, smart city, сталого розвитку, що дозволило уточнити понятійний апарат, систематизувати підходи до управління міським розвитком та виявити наукові й практичні прогалини.

Статистичні методи було використано при формуванні соціально-економічного портрету Києва. Методи просторового та стратегічного аналізу застосовано при дослідженні міського публічного простору та системи надання адміністративних послуг. Спеціальні індексні та інтегральні методи лягли в основу авторської методики оцінювання ефективності функціонування та розвитку міста. Елементи експертних методів застосовано при інтерпретації статистичних даних, визначенні параметрів для окремих показників, а також при формуванні вагових коефіцієнтів для блоків інтегральної оцінки. Графічні методи (побудова діаграм, схем, таблиць, ілюстрація динаміки індикаторів та блоків інтегральної оцінки) широко застосовувалися для візуалізації результатів діагностики соціально-економічного стану міста, оцінки ефективності його функціонування та представлення запропонованих управлінських рішень у наочній, зручній для сприйняття формі. Сукупне використання зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження, поєднавши теоретичне осмислення проблем управління сучасним містом із практичним аналізом та моделюванням розвитку столиці України.

Інформаційною основою роботи стали: Стратегія розвитку міста Києва до 2027 року, профільні міські програми, рішення Київської міської ради та нормативні документи, що регламентують просторовий, економічний, соціальний та адміністративний розвиток столиці. Статистичні

дані Головного управління статистики у м. Києві, Державної служби статистики України, Єдиного державного порталу відкритих даних, порталу відкритих даних КМДА та Міністерства цифрової трансформації України.

Додатково були використані матеріали міжнародних організацій та незалежних аналітичних інституцій, зокрема Transparency International Ukraine. Аналітичні огляди, наукові публікації українських та зарубіжних дослідників у сфері публічного управління, міського розвитку, цифровізації, смарт-урбанізму та ризик-менеджменту створили теоретичне підґрунтя дослідження та дозволили інтегрувати сучасні наукові підходи в оцінювання ефективності управління містом.

Апробація результатів дослідження: окремі наукові положення та результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені в межах Міжнародного форуму «Людина, суспільство, комунікація: адаптація, стійкість і лідерство в умовах трансформацій», який відбувся 13 листопада 2025 року у м. Ірпінь.

Структура роботи передбачає три розділи. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління функціонуванням та розвитком сучасного міста. У другому розділі проведено діагностику проблем функціонування та розвитку сучасного міста на прикладі Києва. У третьому розділі вдосконалено організаційне забезпечення управління розвитком Києва.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО МІСТА

1.1. Сутність управління розвитком сучасного міста

Перш за все варто зауважити, що управління розвитком сучасного міста сьогодні перетворюється на одну з ключових сфер публічного управління, що визначає конкурентоспроможність територій, якість життя населення та здатність міських систем адаптуватися до зовнішніх викликів. Стрімкі темпи урбанізації, цифровізації, екологічних змін, а також трансформація соціально-економічних відносин вимагають від органів місцевого самоврядування нових підходів до планування, координації та організації міського розвитку. Зацікавленість дослідження управління розвитком сучасного міста також зумовлена посиленням ролі місцевих громад у системі публічної влади України, потребою відновлення територій після руйнувань, викликаних воєнними діями, та необхідністю модернізації інфраструктури відповідно до європейських стандартів. Міста стають центрами прийняття стратегічних рішень, ініціаторами інновацій та простором, де відбувається реалізація ключових політик держави у соціальній, економічній, гуманітарній і безпековій сферах.

Як показав аналіз існуючої наукової бази, управління розвитком сучасного міста є багаторівневим і багатофункціональним процесом, що інтегрує елементи публічного адміністрування, стратегічного планування, урбаністики, цифрової трансформації та соціально-економічного прогнозування. В цьому контексті треба сказати, що під сучасним місто в роботі розуміється складна динамічна система, у межах якої переплітаються економічні, екологічні, просторові, соціальні та технологічні процеси. Тому ефективне управління розвитком міста передбачає не лише реалізацію

традиційних адміністративних функцій, а й впровадження стратегічного бачення, інноваційних інструментів, багаторівневої взаємодії з громадою та адаптації до глобальних тенденцій сталого і smart-орієнтованого розвитку.

Про це також відмічається в роботах переважної більшості вчених. Науковці трактують розвиток міста як складну динамічну систему, у якій взаємодіють інституційні, економічні, екологічні та технологічні чинники, що визначають здатність міста адаптуватися до сучасних викликів. Так, наприклад, в монографії А. Андрієнка, підкреслюється, що управління великим містом неможливе без інтеграції smart-технологій, аналітичних платформ та електронного врядування. На думку автора, сучасне міське управління повинно трансформуватися у бік «цифрового міста», де прийняття рішень базується на багаторівневій взаємодії з громадою [4].

Подібної позиції дотримується Ю. Романовська, зазначаючи, що сучасні міста розвиваються у логіці європейського підходу до Smart City, де ключовими стають інноваційні інструменти, відкритість даних, цифрові сервіси та моделі співуправління з мешканцями [40]. Вона акцентує, що управління розвитком міста виходить за межі традиційних адміністративних процедур і перетворюється на інтелектуально насичений управлінський процес. В наукових працях О. Акімова наголошується, що управління сучасним містом повинно ґрунтуватися на системогенезному підході, де всі підсистеми міського середовища розглядаються як взаємопов’язані елементи єдиної управлінської структури [2, с. 90–95]. Системогенез дозволяє формувати узгоджені рішення, усувати дублювання функцій та забезпечувати комплексний розвиток міських територій.

Дослідження В. Бакуменка, І. Бондар та В. Горника підкреслюють, що міське управління це насамперед інституційний процес, що передбачає ефективне функціонування органів місцевого самоврядування, їхню спроможність забезпечувати якісні публічні послуги, формувати міську політику та реалізовувати інструменти стратегічного розвитку [6]. При цьому, науковці наголошують, що від інституційної стійкості влади залежить

не лише динаміка розвитку міста, а й здатність реагувати на кризові ситуації, особливо в умовах війни. Значний внесок у розуміння сутності управління розвитком міста зробили Г. Іванченко та О. Корж, які розглядають міський розвиток через призму стратегічного брендінгу й територіального маркетингу. На їхню думку, місто в сучасних умовах конкурує за інвестиції, кадри і якість життя, що потребує побудови сильного міського бренду та ефективної комунікаційної політики [20, с. 155–163; 30, с. 9–13].

Також важливою складовою є управління людським капіталом міста. Так, на думку С. Назарко та І. Канцур, І. Познанської розвиток міських громад можливий лише за умови підтримки професійної спроможності населення, формування стійкості соціальних систем та забезпечення доступу до базових і цифрових сервісів навіть у кризових умовах [23]. Питання взаємодії між владою та громадою розкривають М. Гусятинський та О. Сірий. Вони підкреслюють, що управління сучасним містом ґрунтується на ефективних комунікаційних моделях, що забезпечують відкритість прийняття рішень, залучення мешканців до управління та формування довіри до інститутів влади [16].

У сфері економічного розвитку урбанізованих територій важливими є напрацювання К. Войціцької, яка обґрунтовує, що міський розвиток не може розглядатися поза економічною природою територій, бо саме урбанізовані зони стають центрами концентрації капіталу, інновацій та підприємництва [13, с. 41–47]. Подібно О. Бобровська й Д. Бондаренко визначають міські та регіональні системи як квазіоб’єкти публічного управління, що мають як економічну, так і соціально-просторову специфіку [9, с. 77–85].

Сутність управління розвитком сучасного міста також розглядається крізь призму належного урядування. Зокрема, М. Корощенко вказує, що запровадження принципів good governance, таких як прозорість, підзвітність, ефективність, участь, є критично важливим для формування довіри, якості послуг та довгострокової стійкості міського розвитку [31, с. 57-67]. Крім того, варто сказати, що у постконфліктному та воєнному контексті особливої

ваги набуває впровадження інноваційних механізмів відновлення, які розглядаються в тому числі у дослідженнях М. Іжі та Т. Пахомової, які акцентують на інноваційних механізмах адаптації міських систем та модернізації міського простору в умовах підвищених ризиків [21, с. 5–10].

Отже, узагальнивши підходи провідних дослідників (табл. 1.1), можна стверджувати, що сутність управління розвитком сучасного міста полягає в інтеграції стратегічного бачення, інституційної спроможності, цифрових інновацій, громадської участі та комплексного розуміння міського середовища як багатовимірної соціально-економічної системи. Сучасне місто розвивається успішно тоді, коли органи місцевого самоврядування забезпечують збалансоване поєднання економічної динаміки, соціальної інклюзії та просторової гармонізації, спираючись на аналітичні інструменти, комунікативні моделі та принципи публічного управління нового покоління.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності
управління розвитком сучасного міста

Автор	Сутність управління розвитком сучасного міста
А. Андрієнко	Управління містом ґрунтується на інтеграції *smart-технологій, аналітичних платформ, електронного врядування*; розвиток міста залежить від якості цифрової інфраструктури та застосування data-driven управління.
Ю. Романовська	Сутність управління містом визначається *європейською моделлю Smart City*: відкриті дані, цифрові сервіси, інноваційні інструменти, співуправління з громадою; управління стає інтелектуальним процесом, а не лише адміністративною функцією.
О. Акімов	Місто—це *складна система*, що потребує системогенезного підходу: усі підсистеми (економічна, соціальна, інфраструктурна, технологічна) мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського механізму.
В. Бакуменко, І. Бондар, В. Горник	Розвиток міста визначається *інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування* забезпечувати публічні послуги, формувати міську політику, управляти розвитком територій, особливо в кризових умовах.
Г. Іванченко, О. Корж	Місто розвивається як *конкурентний простір*, де управління повинно включати брендинг території, комунікаційну політику, формування інвестиційної привабливості та залучення людського капіталу.
С. Назарко, І. Канцур, І. Познанська	Сутність управління міським розвитком полягає у *підтримці людського капіталу*, стійкості соціальних систем, забезпеченні доступу до сервісів та рівних можливостей для населення навіть у період воєнної нестабільності.

Продовження табл. 1.1

М. Гусятинський, О. Сірий	Управління містом неможливе без *ефективних комунікацій*: прозорість влади, залучення мешканців, громадський контроль, формування довіри; місто—комунікаційна система.
К. Войціцька	Міський розвиток має економічну природу: міста є центрами концентрації *капіталу, інновацій, підприємництва*, тому управління має враховувати закони урбанізації та ринкові механізми.
О. Бобровська, Д. Бондаренко	Міські та регіональні системи виступають *квазіоб'єктами публічного управління*, що поєднують економічні, соціальні та просторові характеристики; управління має бути інтегрованим і комплексним.
М. Корощенко	Сутність сучасного міського управління визначається *принципами належного урядування* (good governance): прозорість, підзвітність, ефективність, участь; без них неможливий довгостроковий розвиток.
М. Іжа, Т. Пахомова	Управління містом у воєнний та постконфліктний період полягає у застосуванні *інноваційних механізмів відновлення*, адаптації простору та модернізації інфраструктури в умовах підвищених ризиків.

Джерело: узагальнено автором

Узагальнення досліджень сучасних авторів дає підстави стверджувати, що, незважаючи на значну увагу до проблематики розвитку міст, у науковому дискурсі все ще існують низка концептуальних прогалин та невизначеностей у трактуванні сутності управління міським розвитком. Передусім слід наголосити, що більшість науковців, як демонструє табл. 1.1, акцентують окремі аспекти цього процесу цифровізацію, інституційну спроможність, урбанізаційні тенденції, комунікаційні моделі чи соціальний капітал, але не пропонують цілісної інтегрованої моделі міського управління. Це призводить до фрагментарності трактувань і відсутності єдиного універсального концептуального підходу.

Крім того, як показав аналіз, у значній частині праць не вистачає чіткої структуризації елементів міської системи, які мають управлятися в єдиному комплексі. Наприклад, цифрові компоненти міста детально аналізуються у роботах А. Андрієнка та Ю. Романовської, проте соціальні, економічні й екологічні складові розкриваються окремо іншими авторами й рідко інтегруються в спільну парадигму. Таким чином, системність управління визнається теоретично, але не реалізується на практиці.

Також, недостатньо деталізованим залишається просторовий вимір управління міським розвитком. У працях К. Войціцької, О. Бобровської та Д. Бондаренка наявні важливі напрацювання щодо економічної та квазітериторіальної природи міських систем, однак питання просторової структури міста, мобільності, зонування та територіальної інтегрованості висвітлюються фрагментарно. Це ускладнює формування повної картини міського середовища як багатоелементної просторово-соціальної системи.

Лише окремі автори (С. Назарко, І. Канцур, І. Познанська) приділяють увагу трансформації міського управління в умовах війни, кризи чи постконфліктного відновлення. Це означає, що стійкість міських систем, їх адаптивність до загроз та управління ризиками ще не стали самостійними елементами у широкому теоретичному полі. Недостатньо розкритими залишаються питання взаємодії між державним, регіональним та місцевим рівнями влади. Хоча проблематика компетенцій та інституційних меж відображена у працях М. Андріїва, О. Акімова, відсутня єдина концепція розмежування управлінських функцій у міському просторі.

Саме ці суперечності та фрагментарність підходів зумовлюють потребу у формуванні власного, цілісного бачення сутності управління розвитком сучасного міста. Тому в роботі уточнено сутність поняття сучасне місто, під яким пропонується розуміти складну динамічну систему, у межах якої переплітаються економічні, екологічні, просторові, соціальні та технологічні процеси. Тому ефективне управління розвитком міста передбачає не лише реалізацію традиційних адміністративних функцій, а й впровадження стратегічного бачення, інноваційних інструментів, багаторівневої взаємодії з громадою та адаптації до глобальних тенденцій сталого і smart-орієнтованого розвитку. Узагальнення теоретичних підходів та сформоване авторське розуміння дозволяє перейти до розгляду внутрішньої організації міського управління яке передбачає дослідження моделей, структурних елементів управління.

1.2. Структура та моделі управління сучасним містом

Розкриваючи це питання, треба зауважити, що у науковому дискурсі питання структури та моделей управління сучасним містом набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням складності міських систем, розширенням компетенцій органів місцевого самоврядування та переходом до цифрових і мережевих форм управління. Аналіз праць сучасних дослідників дозволяє виокремити ключові підходи до розуміння організаційної побудови міського управління, однак водночас окреслює низку концептуальних прогалин, які потребують наукового уточнення.

Як відмічає А. Андрієнко, структура управління великим містом повинна будуватися на принципах smart-орієнтованості, де центральне місце займають цифрові платформи, інтегровані системи управління ресурсами, даними та інфраструктурою. На думку автора, саме цифровізація формує новий тип міського управління «кероване даними місто», у якому традиційні управлінські моделі трансформуються в динамічні, адаптивні та прогнозні [4]. Водночас слід зауважити, що у роботі автора недостатньо розкрито інституційний вимір, тобто, не відмічається які саме організаційні структури забезпечують функціонування smart-рішень, як відбувається перерозподіл управлінських повноважень між підрозділами, та яким чином цифрові моделі інтегруються у систему локального самоврядування.

Ю. Романовська розглядає сучасну модель управління містом через призму європейської концепції Smart City, акцентуючи на відкритості даних, е-врядуванні та співуправлінні з громадянами. Дослідниця наголошує, що нова структура управління має бути поліцентричною й заснованою на партнерстві міської влади, бізнесу, наукової спільноти та мешканців [40, с. 103-113]. Разом з тим, в роботі бракує глибокого аналізу того, як саме поліцентричність трансформується в формальні адміністративні структури, які ролі та функції отримують учасники такого партнерства, та якими є механізми відповідальності й координації між ними.

Системогенезний підхід, запропонований О. Акімовим, розглядає управління містом як взаємодію низки підсистем, а саме, адміністративної, соціальної, економічної, інфраструктурної, що повинні функціонувати у режимі внутрішньої узгодженості та структурної цілісності [3 с. 135–142]. Науковець справедливо підкреслює, що без гармонізації внутрішніх підсистем неможливо забезпечити стійкий розвиток. З чим не можна не погодитися. Покладаючись на цю роботу в даному дослідженні вибудована логіка аналізу управління сучасним містом через призму багаторівневої взаємодії підсистем, де кожна з них виконує не ізольовану, а взаємодоповнювальну роль у формуванні міської динаміки. Такий підхід дозволяє інтегрувати результати попередніх теоретичних напрацювань і водночас подолати фрагментарність, властиву сучасному науковому дискурсу.

На думку В. Бакуменка та І. Бондар, сучасне міське управління має розглядатися як інституційно-структурований процес, у якому ключову роль відіграє спроможність органів місцевого самоврядування забезпечувати публічні послуги, координувати розвиткові програми та формувати локальну політику [6]. Проте автори обмежуються класичною інституційною моделлю, не враховуючи сучасні мережеві підходи city governance, взаємодію з недержавними акторами чи роль громадських платформ.

Вагомими є міркування М. Андріїва, який акцентує увагу на узгодженні компетенцій органів місцевого самоврядування та державної виконавчої влади. Він відзначає, що ефективність управління містом залежить від чіткого розмежування повноважень, уникнення дублювання та формування горизонтальних координаційних зв’язків [5]. Однак питання балансу владних рівнів висвітлено лише з точки зору розподілу компетенцій, тоді як відсутня системна оцінка того, як ці відносини формують реальну структуру та динаміку міського управління.

Також, сучасні економічні аспекти розвитку міст розкривають роботи К. Войціцької, О. Бобровської та Д. Бондаренка, які визначають міські

території як квазіекономічні системи, що функціонують у тісній взаємодії з ринком, інвестиційними потоками та підприємницьким сектором [13, с. 41–47; 10, с. 22–35]. Втім, ці автори зосереджуються насамперед на економічному аспекті, не приділяючи достатньої уваги а ні соціальній складовій, а ні управлінській структурі міста, зокрема просторовому плануванню, транспортним зв'язкам та інфраструктурній політиці.

Частково прогалину попередніх авторів усунуто в роботі М. Гусятинського та О. Сірого, які зосередилися на комунікацій складовій системи міського управління, підкресливши необхідність побудови ефективної комунікації між владою та громадянами як ключового структурного елемента модерної моделі міського управління [16]. Проте дослідження обмежуються комунікаційним аспектом, залишаючи без уваги питання структурної модернізації органів управління, їх цифрової трансформації та інтеграції комунікаційних практик у загальну модель city governance.

В умовах воєнного та постконфліктного відновлення важливим є внесок С. Назарко, І. Канцур та І. Познанської, які розглядають місто як соціально-економічну систему, що потребує стійкості, захищеності та адаптивних механізмів управління [23]. Ця робота, на наш погляд, є надзвичайно влучною та повною, адже вона не просто підкреслює важливість людського капіталу та соціальної інфраструктури, а й показує, як саме трансформуються управлінські підходи в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Автори пропонують бачення міста як системи, здатної до оперативної перебудови, де пріоритетами стають безпека, доступність базових послуг, цифровізація сервісів, стійкість комунікаційних мереж та підтримка громадської солідарності. Важливо зазначити, що їх підхід виходить за межі традиційного розуміння міського розвитку, адже інтегрує елементи кризового менеджменту, стратегій виживання та відновлювальної урбаністики. Саме це робить їх напрацювання особливо релевантними для сучасної України, де міста функціонують у надскладних зовнішніх умовах.

Однак і до неї можна висунути низку не висвітлених аспектів, в числі яких недостатня структурованість моделі управління ризиками, а також відсутність міжсекторального партнерства, яке стає необхідними для управління містом в період війни. Отже, покладаючись на представлений аналіз, можна констатувати необхідність у систематизації існуючих підходів різних авторів з метою формування власного бачення щодо моделі управління сучасним містом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні моделі управління сучасним містом та їх характеристика

Назва моделі	Зміст та ключові характеристики
Традиційна адміністративно-ієрархічна модель (бюрократична)	Передбачає жорстку вертикаль управління, домінування органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень, централізоване планування та контроль. Місто функціонує як підпорядкована система, де основні повноваження зосереджені у виконавчих органах. Обмежена участю громади та низька гнучкість.
Модель «належного урядування» (Good Governance)	Ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, ефективності, інклюзивності та участі громадян у прийнятті рішень. Передбачає баланс інституційної спроможності та відкритості влади. Формує демократичний тип міського управління, заснований на партнерстві та діалозі.
Мережева модель (Network Governance)	Розглядає місто як мережу взаємодії влади, бізнесу, громадських організацій, наукових інституцій та громадян. Ухвалення рішень відбувається через координацію багатьох акторів без жорсткої ієрархії. Наголос робиться на співуправлінні, партнерствах та горизонтальних зв’язках.
Модель «розумного міста» (Smart City Governance)	Управління базується на цифрових платформах, аналітиці великих даних, IoT, штучному інтелекті та електронних сервісах. Забезпечує автоматизацію процесів, підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізацію послуг, прогнозне планування. Ключова роль полягає в інтеграції інновацій у розвиток сучасного міста.
Модель сталого міського розвитку (Sustainable City Model)	Орієнтована на баланс екологічного, економічного та соціального розвитку міста. Включає зелену інфраструктуру, енергоефективність, екологічно планування, соціальну інклюзію та справедливий розподіл міських ресурсів.

Продовження табл. 1.2

Модель резильєнтного міста (Resilient City Governance)	Зосереджується на здатності міста адаптуватися до криз: війни, природних катастроф, економічних потрясінь. Включає механізми управління ризиками, підготовку до надзвичайних ситуацій, відновлення інфраструктури та стійкість соціальних систем.
Клієнтоорієнтована модель (Service-Oriented Governance)	Місто як сервіс: головний акцент на якості, доступності та зручності публічних послуг. Використовуються стандарти сервісного управління, електронні послуги, мобільні застосунки, інструменти оцінки задоволеності мешканців.
Організаційно-проєктна модель (Project-Based Governance)	Управління містом через реалізацію проєктів, програм і стратегічних планів. Місто функціонує як «портфель проєктів», де ключовими стають ефективність менеджменту, планування ресурсів, моніторинг і оцінка.
Партнерська модель «місто як екосистема» (Urban Ecosystem Governance)	Розглядає місто як комплексну соціально-економічну екосистему, у якій взаємодіють просторові, інфраструктурні, культурні, економічні та екологічні чинники. Акцент на системності, міждисциплінарності та інтегрованому розвитку території.

Джерело: сформовано автором на засадах узагальнення результатів дослідження [2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 13, 16, 23, 40]

Узагальнюючи представлені моделі, можна стверджувати, що сучасне міське управління характеризується багатовекторністю та концептуальною різноманітністю, що відображає складність самого міського середовища. Від традиційних адміністративно-ієрархічних підходів до цифрово орієнтованих Smart City-концепцій і резильєнтних моделей реагування на кризові виклики. При цьому, кожна з моделей акцентує окремі аспекти управління, пропонуючи власні інструменти, можливості та обмеження. Разом із тим аналіз показує, що жодна з моделей не може забезпечити повноцінний розвиток міста в ізоляції, а ефективне управління передбачає їх комплексну інтеграцію, адаптацію до локальних умов та узгодження з інституційними, соціальними й просторовими особливостями території, що обумовлює необхідність формування методичних засад, які дозволяють не лише ідентифікувати ключові елементи управлінської системи, а й забезпечити їхню взаємодію та узгодженість у динамічному міському середовищі.

1.3. Методичні засади забезпечення ефективного функціонування міста

Перш за все варто зауважити, що, узагальнення існуючого наукового доробку дозволи дійти висновку, що методичні засади управління розвитком сучасного міста необхідно розглядати як науково обґрунтовану систему принципів, підходів, методів та інструментів, що забезпечують можливість комплексного аналізу міського середовища й формування управлінських рішень на основі верифікованих даних [34, с. 57-71]. Іншими словами, методичні засади виступають методологічним фундаментом, який дозволяє оцінювати стан міської системи, визначати чинники її ефективності та вразливості, здійснювати діагностику диспропорцій та прогнозувати траєкторії подальшого розвитку.

Крім того, відмітимо, що в межах цього дослідження методичні засади трактуються не як окрема техніка чи інструмент, а як комплексна аналітична система, що включає оцінювальні індикатори, моделі, алгоритми прийняття рішень, а також процедури моніторингу й контролю. Саме така системність дозволяє розглядати місто як багатовимірний об’єкт управління, у якому взаємодіють економічні, соціальні, просторові, інфраструктурні, екологічні та технологічні підсистеми. Спираючись на сказане, методичні засади можна представити наступним чином (рис. 1.1).

Розглянемо кожну складову більш детально. Так, методики оцінювання соціально-економічного стану міської системи, дозволяють визначати рівень розвитку, конкурентоспроможності та інституційної спроможності міста. Інструменти стратегічного планування й управлінського прогнозування сприяють формуванню довгострокових орієнтирів міського розвитку. Однак, з огляду на те що в країні зараз війна, цей інструментарій доречно використовуємо лише у тактичному та операційному планування, оскільки стратегічне планування наразі дуже ускладнено невизначеністю сили впливу чинників зовнішнього середовища, а також невизначеністю їх набору (сукупності).



Рис. 1.1. Структурні елементи методичних засад забезпечення ефективного функціонування міста

Джерело: побудовано автором на засадах узагальнення науковго доробку

Аналітичні моделі міського розвитку, забезпечують розуміння внутрішніх структурних зв’язків і взаємозалежностей між підсистемами, інструменти цифрового моніторингу та даних, дають змогу здійснювати управлінські рішення на основі доказових, актуальних і верифікованих показників, а алгоритми визначення ризиків, рівня стійкості та адаптивності міських систем, особливо актуальні в умовах воєнних загроз і постконфліктного відновлення. Звичайно, будь який процес має бути ефективним. Тому методики оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та якості публічних послуг, вважаємо ключовими у забезпеченні належного врядування. Отже, симбіоз окреслених

інструментів дозволить комплексно, об’єктивно підійти до дослідження проблематики та розробити адресні рекомендації по усуненню недоліків у забезпеченні ефективного функціонування міста.

Також необхідно сказати що під час дослідження було проведено узагальнення існуючих метод Як показав аналіз публікацій, сучасне наукове середовище пропонує низку методик оцінювання функціонування міста, які відрізняються за структурою індикаторів, рівнем комплексності та можливістю адаптації до умов України. Ці методики можуть бути згруповані за авторськими підходами, кожен із яких формує власну логіку оцінювання розвитку міських систем. Так, О. Акімова, спираючись на системогенез, сформував методику структурно-функціонального оцінювання міста, в якій аналіз спрямований на визначення узгодженості між адміністративною, економічною, соціальною та інфраструктурною підсистемами. При цьому автор пропонує оцінювати не лише стан кожної підсистеми, а й характер їхньої взаємодії, ступінь системної цілісності та наявність управлінських дисбалансів. Завдяки цьому методика О. Акімова дає змогу визначити «вузькі місця» міського управління та побудувати систему індикаторів, що виявляють структурні розриви у розвитку [2, 3].

Комплексний індикаторний підхід до оцінювання територіальних систем запропоновано у роботах О. Бобровської та Д. Бондаренка. Дослідники формують методику багатокомпонентного оцінювання регіональних і міських систем, яка базується на індикаторах економічної стійкості, інституційної спроможності, інфраструктурної забезпеченості та просторової організації. Ця методика є цінною тим, що дозволяє інтегрувати різнорідні параметри в єдину індикативну модель та отримувати комплексний вимір функціонування території. У контексті міста така методика дає змогу оцінити не лише економічні показники, а й організаційні та просторові властивості міського середовища [9,10].

Важливим є також індикаторний підхід К. Войціцької, яка розглядає місто з позицій економічної динаміки та конкурентоспроможності. Її методика базується на використанні індикаторних панелей, інтегральних оцінок і методів порівняльного аналізу. Авторка наголошує на важливості поєднання соціальних та економічних показників, що дозволяє відслідковувати структурні зміни урбанізованих територій та їхню адаптивність до зовнішніх викликів [13, с. 41–47]. Методичні засади стратегічно-просторового аналізу територій Г. Іванченко та Н. Коржа, дозволяють оцінити місто крізь призму ресурсного потенціалу, стратегічних пріоритетів, зацікавлених сторін та можливостей територіального розвитку [30, с. 9–13].

Окремий блок складають цифрові методики оцінювання, що розроблені А. Андрієнком та Ю. Романовською. У їхніх працях сформовано методику цифрового аудиту міста, яка включає оцінювання цифрової інфраструктури, рівня цифрової зрілості, ефективності впроваджених Smart City-рішень, а також алгоритми моніторингу міських процесів на основі даних. Перевагою такої методики є можливість отримувати результати в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни міського середовища [4; 40, с. 103-113].

У контексті воєнного та постконфліктного розвитку особливого значення набуває методика, Н. Мартинович, в якій використано інтегральний підхід до оцінювання соціально-економічних результатів й ефективності відновлення територій. Авторка формує багатовимірну систему індикаторів, що охоплює соціальні, економічні, екологічні, інфраструктурні, інституційні та безпекові параметри, що дозволяє оцінювати стійкість міської системи в умовах руйнувань та відбудови. Ця методика має високу релевантність для нинішніх українських міст, які функціонують у середовищі підвищених ризиків [34, с. 57-71].

Таким чином, аналіз наукових джерел показує, що методичні засади розвитку міста формуються на основі широкого спектра підходів. Однак для побудови універсальної, сучасної та адаптивної системи оцінювання

функціонування міста вважаємо доцільним виокремити ті методики, що найбільш комплексно відображають специфіку українських умов та вписуються в контекст нашого дослідження. З огляду на що в роботі розроблено авторське бачення на оцінку забезпечення ефективного функціонування міста, яке спирається здебільшого на системогенезну індикаторну методику О. Акімова; цифрово-аналітичну методику Smart City А. Андрієнко та комплексну методику оцінювання стійкості й відновлення Н. Мартинович, поєднання яких забезпечує можливість створення універсальної авторської методики, структура та зміст якої наведена нижче (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Концепція оцінювання ефективного функціонування міста

Показники	Формула розрахунку	Змістове тлумачення
1. Економічна ефективність міста (ЕЕ)		
1.1. Темп приросту економічної активності	$T_{EA} = \frac{EA_t - EA_{t-1}}{EA_{t-1}} \times 100$	Оцінює динаміку економічної активності (виробництво, МСП, інвестиції).
1.2. Індекс зайнятості	$I_Z = \frac{\text{Зайняте_населення}}{\text{Трудові_ресурси}}$	Відображає спроможність міської економіки забезпечувати робочі місця.
1.3. Індекс бюджетної самодостатності	$I_{BS} = \frac{\text{Власні_доходи}}{\text{Загальний_бюджет}}$	Характеризує фінансову незалежність та стабільність.
2. Соціальна стійкість та людський капітал (СС)		
2.1. Індекс якості життя	$I_{QL} = \frac{\sum_{i=1}^{n} Q_i}{n}$	Інтегральна оцінка доступності послуг, освіти, медицини, комфорту.
2.2. Індекс соціальної вразливості	$I_{SV} = \frac{\text{Вразливе_населення}}{\text{Загальне_населення}}$	Визначає навантаження на соціальну політику та стійкість громади.
2.3. Міграційний баланс	$MB = \text{В}'\text{їзд} - \text{Виїзд}$	Показує привабливість міста для проживання.
3. Інфраструктурна спроможність міста (ІС)		
3.1. Індекс транспортної доступності	$I_{TD} = \frac{\text{Довжина_маршрутів}}{\text{Площа_міста}}$	Визначає рівень мобільності в місті.
3.2. Індекс інженерної інфраструктури	$I_{EI} = \frac{\text{Нормативно_відповідні}}{\text{Усі_об'єкти}}$	Оцінює стан водопостачання, тепла, електромереж.
3.3. Показник відновлення інфраструктури (для міст війни)	$R_I = \frac{\text{Відновлені_об'єкти}}{\text{Зруйновані_об'єкти}}$	Ключовий критерій стійкості міста (згідно Н. Мартинович).
4. Інституційно-управлінська спроможність (ІУС)		
4.1. Індекс ефективності публічних послуг	$I_{PS} = \frac{\sum S_i}{n}$	Оцінка якості адміністративних, соціальних, сервісних послуг.
4.2. Рівень прозорості управління	На основі методики Transparency Score	Містить оцінку доступності даних, підзвітності, відкритості.
4.3. Показник участі громади	$P_{UG} = \frac{\text{Учасники_інструменті}}{\text{Населення}}$	Характеризує сталість партисипативних практик.
5. Цифрова зрілість міста (Digital Readiness Index)		
5.1. Індекс цифрових послуг	$I_{DS} = \frac{\text{Е-послуги_доступні}}{\text{Е-послуги_можливі}}$	Вимірює рівень цифровізації сервісів.

Продовження табл. 1.3

5.2. Індекс цифрової інфраструктури	$I_{DI} = \frac{\text{Покриття_мереж}}{100\%}$	Характеризує технічну готовність.
5.3. Індекс застосування smart-технологій	Авторська вагова оцінка: IoT, аналітика, автоматизація	Відображає рівень smart-управління.
6. Безпекова стійкість та ризик-менеджмент (БСР)		
6.1. Індекс безпекових умов	$I_B = \frac{\text{Кількість_правопорушень}}{\text{Населення}}$	Оцінює криміногенну ситуацію.
6.2. Індекс захищеності критичної інфраструктури	$I_{CI} = \frac{\text{Захищені_об'єкти}}{\text{Усі_критичні_об'єкти}}$	Показує рівень безпеки інфраструктури.
6.3. Індекс стійкості до надзвичайних ситуацій	$I_R = \frac{\text{Оперативність_реакції}}{\text{Стандарти_реакції}}$	Визначає адаптивність системи управління.

Джерело: авторська розробка

Після обчислення всіх окреслених в таблиці показників та індикаторів розраховується зважене інтегральне значення ефективного функціонування міста за наступною формулою (ф. 1.1), при цьому, всі індекси нормуються до інтервалу [0;1]:

$$I_{EFF} = \sum_{i=1}^{6} w_i \cdot I_i \quad , \tag{1.1}$$

де, I_i – інтегральний показник блоку (ЕЕ, СС, ІС, ІУС, ЦЗ, БСР),

w_i – вагові коефіцієнти, встановлені відповідно до пріоритетів міста.

Пропонується рівний розподіл ваг у базовому варіанті (w_i = 1/6).

Отже, запропонована авторська методика оцінювання ефективного функціонування міста сформована як універсальний та масштабований інструмент, придатний для використання в різних типах муніципальних утворень, як невеликих громад так і великих міських агломерацій. Її концептуальний каркас побудовано таким чином, щоб забезпечити можливість комплексного вимірювання стану міських систем із застосуванням стандартизованих індикаторів, що дозволяють здійснювати кількісне порівняння між містами та відстежувати їхню динаміку в часі.

Крім того, перевагою методики є її адаптивність до умов воєнного стану та постконфліктного відновлення. У цій частині інтегровано підходи,

оцінювання соціальної стійкості, інфраструктурної відновлюваності, економічної активності та інституційної спроможності територій, що зазнали руйнувань. Завдяки цьому, методика дозволяє не лише фіксувати поточний стан міського розвитку, а й визначати ступінь вразливості та потенціал до відновлення у контексті кризових впливів. Вона слугує аналітичною основою для подальших емпіричних розрахунків у другому розділі роботи (п. 2.3).

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретико-методичний аналіз управління функціонуванням та розвитком сучасного міста, що дало змогу комплексно розкрити зміст базових категорій і окреслити логіку подальших аналітичних побудов. На основі узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників уточнено сутність поняття «сучасне місто», під яким у роботі запропоновано розуміти складну динамічну систему, у межах якої переплітаються економічні, екологічні, просторові, соціальні та технологічні процеси. Доведено, що управління розвитком такого міста виходить за межі традиційних адміністративних підходів і має ґрунтуватися на стратегічному баченні, цифрових інноваціях, багаторівневій взаємодії з громадою та орієнтації на стійкий і smart-орієнтований розвиток.

На засадах узагальнення наукових підходи до трактування сутності управління розвитком сучасного міста, виявлено фрагментарність існуючих досліджень. Встановлено, що науковці, як правило, акцентують увагу на окремих аспектах таких як цифровізація, інституційна, економічна спроможність, урбанізаційні тренди, комунікаційні моделі тощо, не пропонуючи цілісні інтегровані моделі міського управління. Це зумовило потребу формування авторського бачення, у межах якого управління розвитком сучасного міста розгялдається як багаторівневий і багатовимірний

процес, спрямований на забезпечення збалансованої взаємодії підсистем та підвищення стійкості міського середовища в умовах війни.

На засадах систематизації наукового доробку в дослідженні визначено низку моделей управління сучасним містом: традиційну адміністративно-ієрархічну модель, модель врядування (good governance), мережеву, smart-модель, модель сталого міського розвитку, резильєнтну, клієнтоорієнтовану, організаційно-проєктну та партнерську модель. Доведено, що жодна з них окремо не здатна забезпечити повноцінне вирішення завдань міського розвитку, натомість ефективне управління потребує їх гнучкої комбінації з урахуванням локального контексту, інституційних, просторових та безпекових особливостей. Обґрунтовано доцільність застосування системогенезного підходу для подолання фрагментарності та аналізу міста як цілісної системи взаємодіючих підсистем.

На основі критичного аналізу наукових джерел розкрито методичні засади забезпечення ефективного функціонування міста. Встановлено, що сучасний інструментарій формують кілька груп методик: системогенезні, структурно-функціональні, індикаторно-інтегральні, стратегічно-просторові, цифрові та smart-орієнтовані методики аудиту міста, інтегральні методики оцінювання стійкості й відновлення територій у воєнних та постконфліктних умовах. Доведено, що, попри значну розробленість окремих компонентів, відсутньою залишається універсальна, масштабована система оцінки, яка одночасно враховувала б економічні, соціальні, інфраструктурні, інституційні, цифрові та безпекові виміри функціонування міста.

На цій основі в роботі запропоновано авторську концепцію оцінювання ефективного функціонування міста, що інтегрує вищезгадані підходи в єдину методику, що передбачає виокремлення шести базових блоків (економічна ефективність, соціальна стійкість і людський капітал, інфраструктурна спроможність, інституційно-управлінська спроможність, цифрова зрілість, безпекова стійкість і ризик-менеджмент)

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МІСТА

2.1. Соціально-економічний портрет м. Києва

Перш за все варто наголосити, що формування соціально-економічного портрету міста Києва є необхідною аналітичною передумовою для проведення комплексної діагностики проблем його функціонування та розвитку. У контексті нашого дослідження та з огляду на інтегральний характер управління сучасним містом, такий портрет виступає базовою інформаційною платформою, що дозволяє узагальнити стан міської системи, виявити ключові тенденції, окреслити структурні диспропорції та визначити потенційні вектори розвитку. Київ як столиця України має специфічний соціально-економічний профіль, що формує унікальну комбінацію демографічних, економічних, інфраструктурних, просторових, інституційних та безпекових характеристик. Соціально-економічний портрет Києва передбачає аналіз таких груп показників (рис.2.1):



Рис. 2.1. Структура соціально-економічного портрету Києва

Джерело: авторське бачення

Згідно Закону України «Про столицю України – місто-герой Київ», Київ визначається як столиця України, політичний та адміністративний центр держави, місце розташування вищих органів державної влади, дипломатичних представництв іноземних держав і міжнародних організацій [39, ст. 1]. Такий статус зумовлює особливу роль Києва у формуванні загальнодержавної політики, забезпеченні функціонування органів влади та реалізації ключових реформ, що безпосередньо впливає на специфіку його соціально-економічного розвитку.

Важливо підкреслити, що столичний статус закріплює за Києвом не лише функцію політичного центру, а й статус провідного духовного, культурного, історичного та науково-освітнього осередку країни [39, ст. 1]. У місті зосереджена значна кількість закладів вищої освіти, наукових установ, об’єктів культурної спадщини, національних музеїв і театрів, що формує високий рівень концентрації людського капіталу та інтелектуальних ресурсів. Це, у свою чергу, посилює привабливість міста для інвестицій, міграції кваліфікованих кадрів та розвитку креативних індустрій.

Адміністративно-територіальний устрій Києва базується на поділі міської території на райони (рис. 2.2), межі яких встановлюються Верховною Радою України за поданням Київської міської ради з урахуванням історичних і соціально-економічних особливостей території [39, ст. 2]. Такий підхід забезпечує можливість врахування просторових відмінностей між районами, диференціації управлінських рішень та адресного планування міської політики. Система місцевого самоврядування охоплює територіальну громаду, Київського міського голову, Київську міську раду, її виконавчі органи та, за наявності, районні у місті ради й органи самоорганізації населення [39, ст. 7]. Особливістю Києва є те, що виконавчим органом міської ради виступає Київська міська державна адміністрація, яка одночасно здійснює функції органу державної виконавчої влади, тобто поєднує муніципальний і державний рівні управління [39, ст. 10-1]. Це створює унікальну модель управління міським розвитком, коли реалізація столичних

функцій безпосередньо інтегрована в систему загальнодержавного адміністрування.

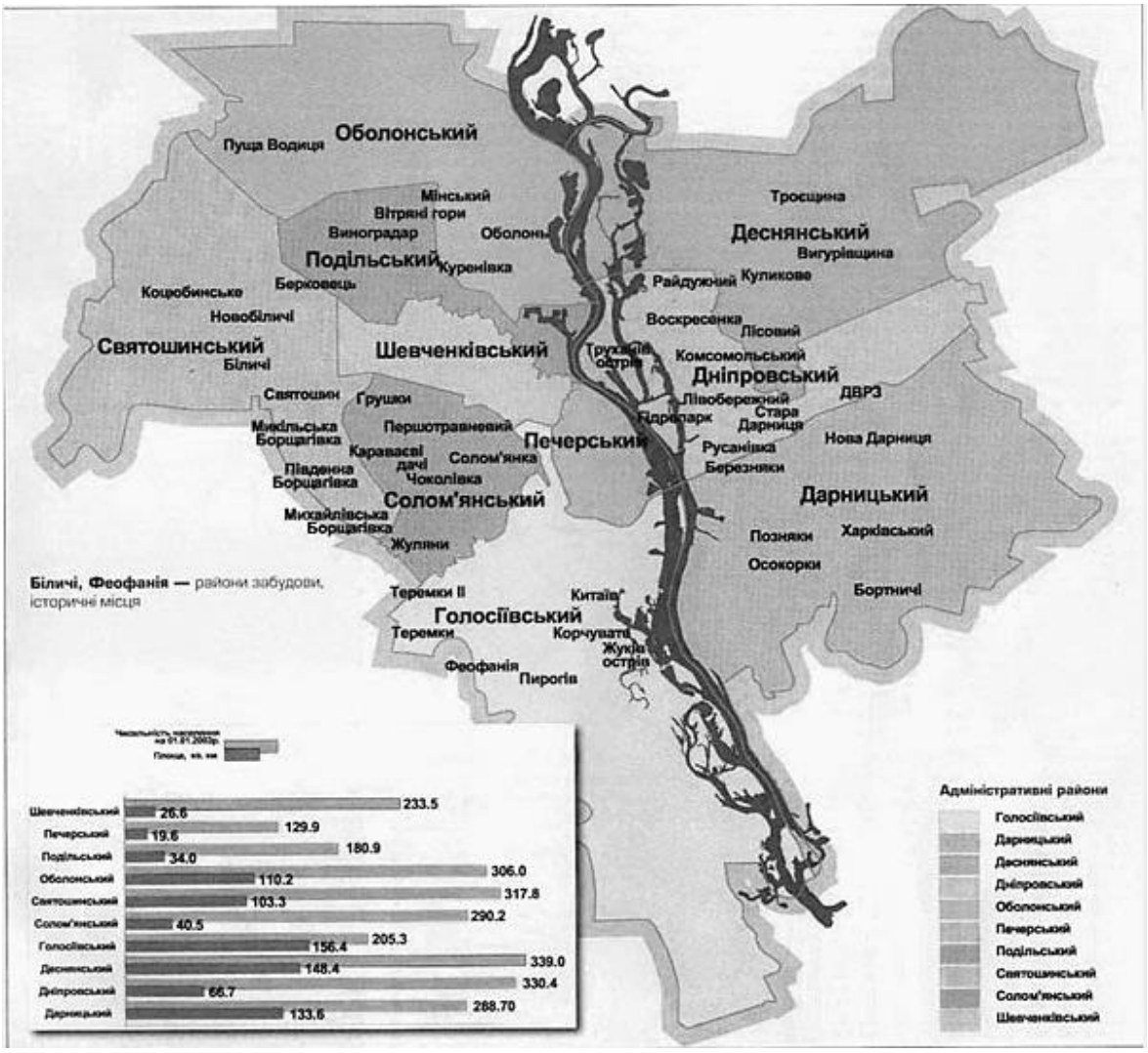


Рис. 2.2. Адміністративно-територіальний устрій Києва [42]

Столичні функції Києва додатково конкретизовано через обов’язок органів місцевого самоврядування та виконавчої влади забезпечувати належні умови діяльності вищих органів влади, дипломатичних представництв, установ науки, освіти, охорони здоров’я, культури та спорту, а також здійснювати заходи зі збереження пам’яток історії, культури та природи національного значення [39, ст. 4]. Отже, правовий статус столиці визначає посилену відповідальність міських інститутів за якість публічних послуг, інфраструктурний розвиток, безпеку та репрезентативність міського простору.

Згідно зі Стратегією розвитку міста Києва до 2027 року, столиця України посідає унікальне геопросторове положення, що значною мірою визначає її соціально-економічну динаміку та стратегічний потенціал розвитку. Місто Київ розташоване у центральній частині Європи, у середній течії Дніпра, охоплюючи обидва його береги, що історично формувало його роль як транзитного, політичного та культурного центру держави. Географічна прив'язка до великої водної артерії, а також перетин ключових транспортних коридорів, автомобільних, залізничних, повітряних і туристичних маршрутів, визначають Київ як важливий вузол між північчю та заходом Європи і просторами Близького Сходу та Східної Євразії [38].

Протяжність території столиці з півночі на південь становить 42,1 км, а із заходу на схід – 41,9 км. Площа міста, яка дорівнює 826 км², робить Київ однією з найбільших європейських столиць. Для порівняння: площа Львова становить 171 км², Харкова – 350 км², Дніпра – 405 км², що лише підкреслює масштабність та складність управління Києвом як мегаполісом [38].

Київ виконує роль центрального ядра регіональної системи розселення, формуючи потужну зону впливу. У межах агломераційного поясу навколо столиці розташовано 11 міст (зокрема, Бориспіль, Бровари, Васильків, Обухів), 8 селищ міського типу та понад 50 сіл. Чисельність населення столиці становить близько 3 млн осіб, а до просторової орбіти Києва тяжіють такі значущі локальні центри, як Чернігів (150 км), Житомир (140 км), Черкаси (188 км), Ніжин, Прилуки, Біла Церква, Звягель, Бердичів, Коростень та інші. Таким чином, столиця формує поліцентричну систему розселення, що підтримує економічний та соціальний розвиток прилеглих територій [42].

Ландшафтна структура Києва вирізняється значним різноманіттям, що зумовлено його розташуванням на межі мішанолісової та лісостепової фізико-географічних зон. Північні частини Києва належать до Поліської низовини, тоді як південно-західна до Придніпровської височини. Лівобережжя міста розташоване на рівнинній Придніпровській низовині, тоді

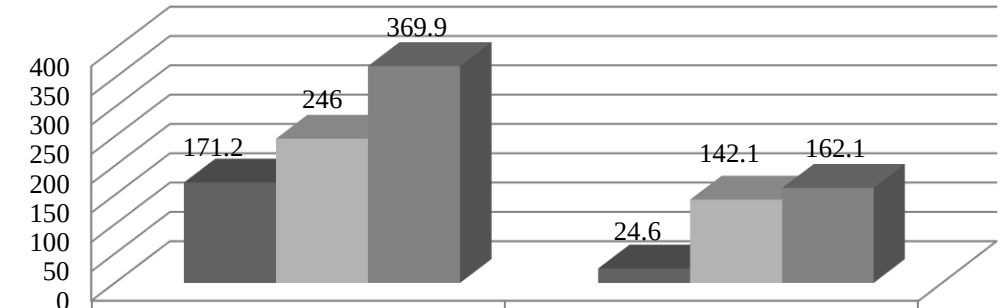
як правобережні території характеризуються підвищеним рельєфом з розгалуженою системою ярів та балок. Саме поєднання заплавних, лісостепових та мішанолісових ландшафтів формує унікальну для європейських столиць природну композицію. Подібне розташування на великих річках є притаманним для багатьох європейських столиць: наприклад, Відень і Будапешт сформувались уздовж Дунаю, Берлін на річці Шпрее. Проте Київ суттєво вирізняється завдяки поєднанню різних типів ландшафтів у межах міської території, що визначає його особливу екологічну та урбаністичну структуру.

Київ характеризується помірно континентальним кліматом із теплим літом та м'якою зимою. Для кліматичного режиму столиці властива перевага антициклонічної діяльності, яка забезпечує стійку малохмарну погоду. Середньорічна температура повітря становить від +8,9 °C до +11,9 °C, при цьому найтеплішим місяцем традиційно є липень (+19,8 °C), а найхолоднішим – січень (–4,7 °C). Середньорічна кількість опадів сягає 650 мм, що розподіляються відносно рівномірно протягом року, хоча літній сезон характеризується більшою кількістю опадів (230 мм). Варто зазначити, що Київ демонструє виразні прояви глобальних кліматичних змін, передусім у вигляді зростання середньорічної температури та збільшення частоти екстремальних погодних явищ. Це формує нові виклики щодо адаптації міської інфраструктури та екосистем до умов змінного клімату.

Київ є найбільшим містом України та одним із найбільших урбаністичних центрів Європи. Згідно з довоєнними статистичними оцінками, станом на 1 грудня 2019 року його населення становило близько 2,966 млн осіб, що відповідало майже 7% загальної чисельності населення України. Упродовж останнього десятиліття столиця демонструвала сталу тенденцію до зростання чисельності населення, у середньому на 20–25 тис. осіб щорічно. У 2014 році приріст майже 19,7 тис. жителів був забезпечений як природними, так і міграційними факторами [17].

Разом з тим, події 2022–2025 років суттєво змінили демографічний профіль міста. Офіційний перепис населення в Україні не проводився з 2001 року, тому повна, репрезентативна структура населення Києва нині недоступна. Воєнні дії, внутрішня та зовнішня міграція, значна кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також природні демографічні процеси (зниження народжуваності, підвищення смертності) сформували якісно нову демографічну реальність, у межах якої функціонує сучасне місто.

Так, після повномасштабного вторгнення кількість мешканців столиці тимчасово скоротилася до 1,9 млн осіб. Проте вже у 2023–2025 роках Київ знову став потужним центром тяжіння населення, насамперед завдяки поверненню частини киян та прибуттю значної кількості ВПО (рис. 2.3). Сучасні оцінки варіюються у межах 3–3,6 млн осіб, що включає офіційно зареєстрованих жителів та значну частку тимчасово проживаючих переміщених осіб.

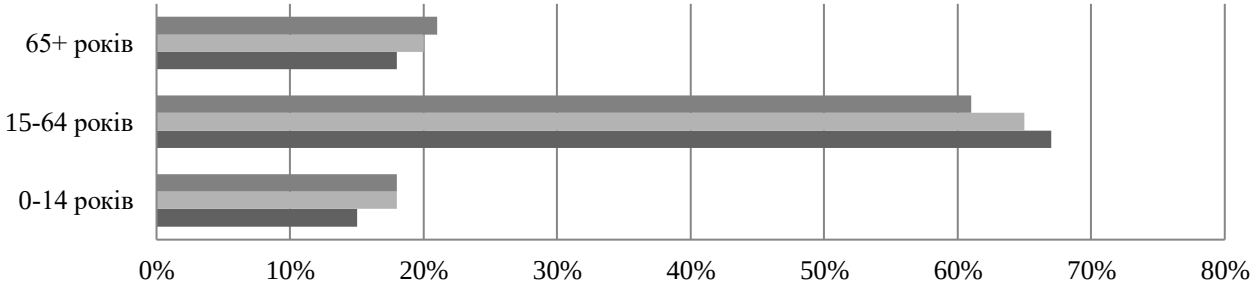


	Зареєстрованих у Єдиній інформаційній базі даних про ВПО	Які отримали адресну грошову допомогу
2022	171.2	24.6
2023	246	142.1
2024	369.9	162.1

Рис. 2.3. Чисельність внутрішньо переміщених осіб, 2022-2024 рр., тис. осіб [42, с. 11]

За результатами аналізу Стратегії розвитку міста Києва до 2027 року з’ясовано, що демографічна ситуація у столиці зазнала суттєвих трансформацій під впливом повномасштабної війни та пов’язаних із нею соціально-економічних процесів. Про що також відмічається у доповіді

академіка Е. Лібанової, у демографічних оглядах Київської міської державної адміністрації, що одним з визначальних наслідків воєнних подій стала трансформація вікової структури населення (рис. 2.4).



	0-14 років	15-64 років	65+ років
2024	18%	61%	21%
2023	18%	65%	20%
2022	15%	67%	18%

Рис. 2.4. Вікова структура населення м. Київ, 2022-2024 рр., тис. осіб [26]

Як бачимо, у столиці простежується поступове старіння, скорочення частки молоді та зменшення кількості осіб працездатного віку через зовнішню міграцію. Одночасно спостерігається зниження народжуваності, що пов’язане з невизначеністю безпекової та економічної ситуації. Ці фактори формують так звану «викривлену» вікову піраміду, яка потребує врахування при прогнозуванні майбутніх потреб соціальної сфери та ринку праці. Важливим аспектом демографічної динаміки продовжує залишатися статева структура. Традиційне переважання жіночого населення, характерне для довоєнного Києва, лише посилилося в умовах мобілізації, евакуації жінок і дітей, а також бойових втрат серед чоловіків. Це створює додаткові виклики для ринку праці, соціального забезпечення та державної допомоги мешканцям (рис. 2.5).

Етнічний склад населення столиці залишається стабільним: понад 92% мешканців – українці. За даними перепису 2001 року, ця тенденція фактично не змінилася. Водночас освітня структура населення зберігає свій високий рівень, адже, Київ продовжує виконувати роль провідного науково-освітнього центру України. Попри воєнні реалії, місто залишається

осередком висококваліфікованих кадрів, студентської молоді та наукових інституцій, що формують значний людський потенціал для подальшого розвитку.

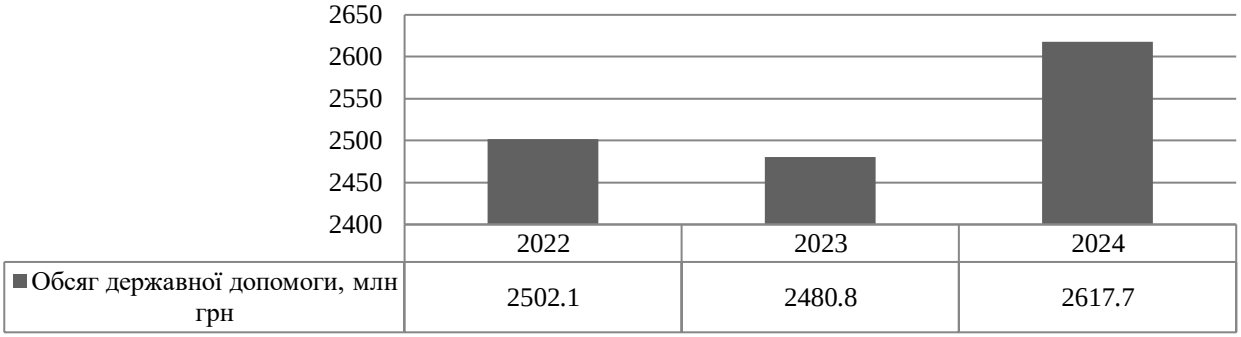


Рис. 2.5. Обсяги державної допомоги мешканцям столиці, 2022-2024 рр., млн грн. [42, 10]

Таким чином, демографічний портрет Києва у 2022–2025 роках формується на перетині довоєнних тенденцій урбаністичного зростання та глибокого впливу воєнних процесів. Столиця зберігає статус провідного міграційного та інтелектуального центру України, проте водночас стикається з новими викликами, такими як зміни вікової та статевої структури, підвищеного навантаження на міську інфраструктуру та соціальні послуги. Усі ці аспекти мають бути враховані під час подальшої діагностики соціально-економічного стану міста та розроблення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості й адаптивності міського розвитку.

Економічна характеристика м. Київ формувалась на засадах аналізу динаміки ВРП, структури зайнятості, розвитку МСП, інвестиційної активності, ділової інфраструктури. Згідно проведених досліджень вдалось встановити що Валовий регіональний продукт (ВРП) Києва є найвищим серед усіх регіонів України (рис. 2.6), що відображає його провідну роль в економіці країни, хоча точні сучасні цифри складно знайти через війну; у 2021 році ВРП м. Києва складав 1276,376 мільйонів гривень і становив значну частину загального ВРП України, демонструючи його високий економічний потенціал [42].

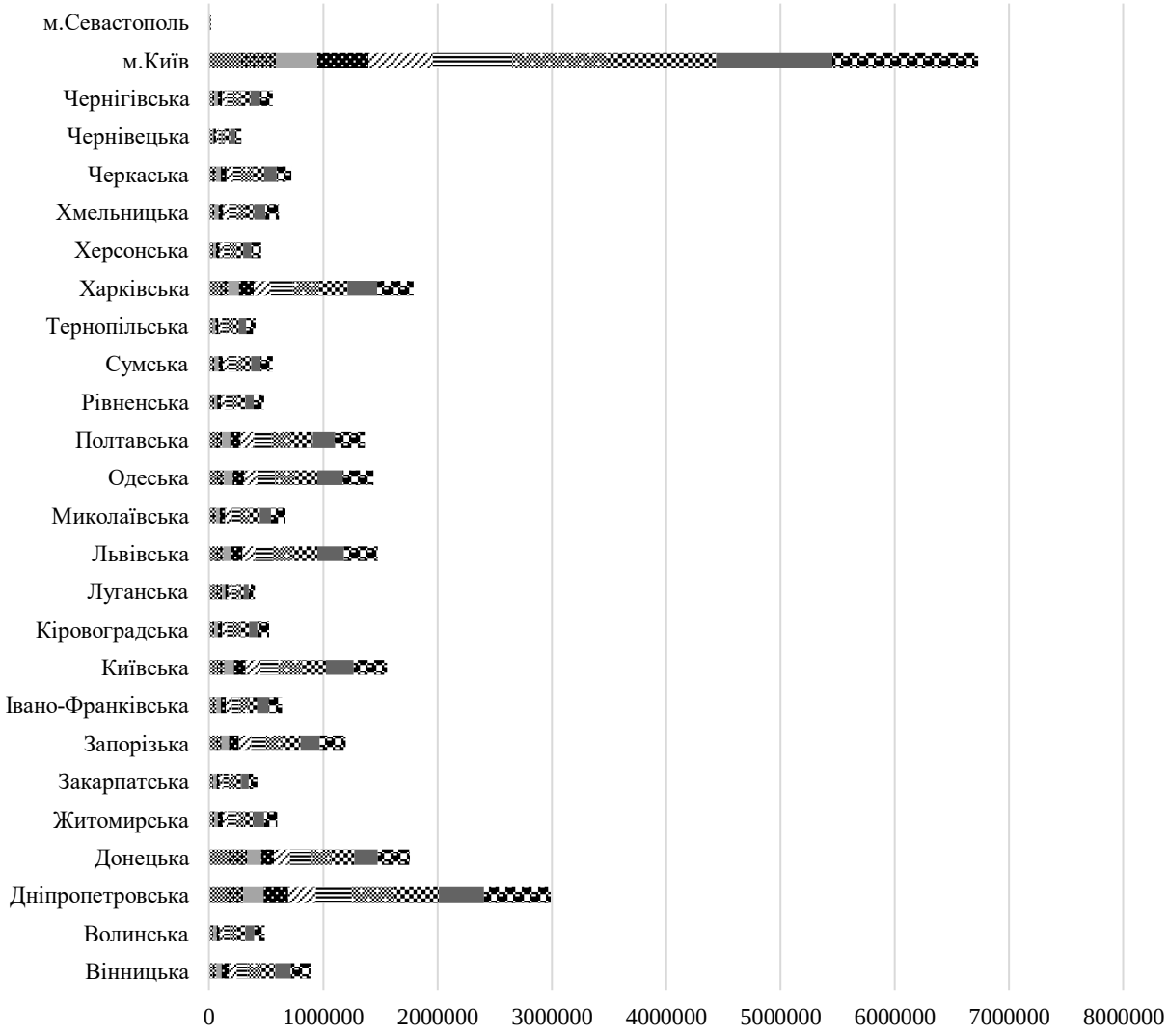


Рис. 2.6. Динаміка ВВП в регіональному розрізі за 2014-2024 рр. (млн. грн)

Варто відмітити, що економіка Києва є найбільшою в Україні, генеруючи найбільше доданої вартості завдяки розвиненій сфері послуг, фінансів, торгівлі та інших галузей, що є основою його високого ВРП. У 2023 році, незважаючи на продовження воєнного стану в Україні, в м. Києві відбувалось поступове відновлення діяльності промислових підприємств та збільшився обсяг реалізованої промислової продукції (рис. 2.7).

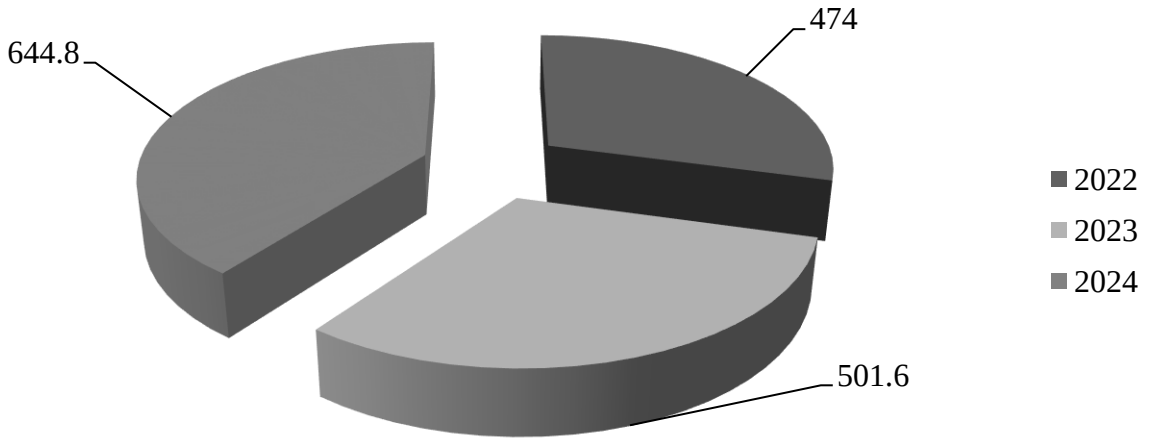


Рис. 2.7. Обсяг реалізованої промислової продукції, 2022-2024 рр., млрд грн

Зростання обсягів реалізованої промислової продукції, виробленої в м. Києві, відбувається здебільшого через промислову інфляцію. Частка реалізованої промислової продукції підприємств м. Києва становить понад 22,5 % у загальнодержавних обсягах. Водночас спостерігається зниження показників інноваційної діяльності промислових підприємств столиці. Обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2021 році зменшився порівняно з 2019 роком на 58,3 % та становив 871,6 млн гривень [42, с. 22, 23]. Зважаючи на світову кон'юнктуру, яка склалася на зовнішніх ринках, зменшуються обсяги експорту товарів, вироблених промисловими підприємствами міста Києва.

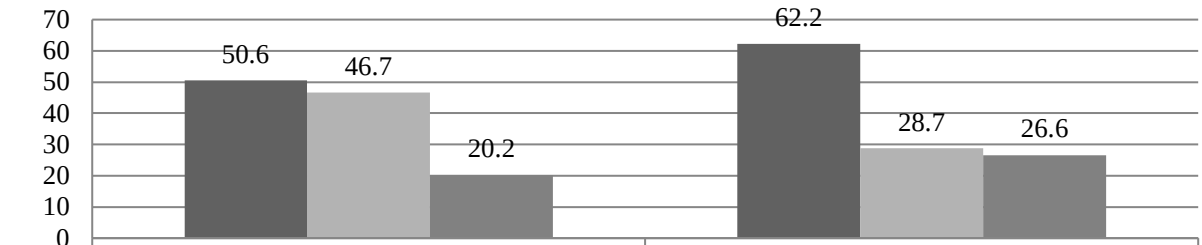
Водночас фармацевтичний сектор, який у Стратегії визначено одним із пріоритетних напрямів смарт-спеціалізації Києва, і надалі посідає провідні позиції у вітчизняній фармацевтичній індустрії. Ця галузь характеризується високим рівнем інноваційності, значним експортним потенціалом та здатністю формувати додану вартість у міській економіці. Київ зберігає статус одного з найпривабливіших бізнес-осередків країни, забезпечуючи підприємствам сприятливе середовище для розвитку. Підприємницька екосистема столиці поступово трансформується у напрямі посилення спеціалізації на високотехнологічних видах економічної діяльності та сферах, що відповідають концепції смарт-спеціалізації. Столиця стабільно утримує лідерство за кількістю суб'єктів господарювання серед усіх регіонів України.

Після різкого спаду ділової активності у перші роки повномасштабної війни, уже у 2023 році спостерігається відновлення зростання кількості діючих підприємств, що свідчить про адаптивність бізнес-середовища та відновлення економічної динаміки [42, с. 24].

Київ вирізняється сформованою та динамічною стартап-екосистемою, яка посідає найвищі позиції серед українських міст. Стартапи дедалі частіше стають ефективною моделлю підприємницької діяльності, охоплюючи широкий спектр галузей — передусім високотехнологічні та інноваційні напрями, що мають стратегічне значення для зміцнення обороноздатності держави та її відновлення після війни. У столиці нині функціонує 394 інноваційні стартап-компанії, що становить близько 74 % усіх стартапів України. За результатами глобального рейтингу Global Ecosystem Index 2023, Київ піднявся на 16 позицій і посів 77 місце, що свідчить про зростання його привабливості на світовій мапі інновацій [42, с. 24].

Столиця поступово трансформується у простір генерації нових ідей та сучасних рішень, де креативні індустрії відіграють роль каталізаторів економічного зростання. Їхній розвиток офіційно віднесено до ключових пріоритетів смарт-спеціалізації міста. IT-сектор, попри воєнні умови, демонструє стабільне зростання завдяки підвищеному попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також притоку інвестицій. Так, у 2022 році обсяги діяльності галузі збільшилися на 5,8 %, а IT-послуги забезпечили понад 44 % усього українського експорту послуг [42, с. 22, 23]. З огляду на швидкі темпи розвитку та значну частку інформаційно-комунікаційних технологій у структурі ринку послуг, IT-сфера закономірно визначена одним із пріоритетних напрямів смарт-спеціалізації Києва.

Для ринку праці столиці властиві суттєві професійно-кваліфікаційні диспропорції та помітне розходження між попитом роботодавців і наявною пропозицією робочої сили (рис. 2.8).



	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб	Кількість вакансій, тис. од
2022	50.6	62.2
2023	46.7	28.7
2024	20.2	26.6

Рис. 2.8. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці [42, с. 24]

Так, у 2023 році за окремими видами діяльності, зокрема в освіті, охороні здоров'я та серед робітничих професій, кількість претендентів на одну вакансію не досягала навіть одного повного кандидата. Це є свідченням вираженого кадрового дефіциту в зазначених сферах. Доступність робочої сили скорочується під впливом зовнішньої міграції населення, мобілізаційних процесів, а також поступової адаптації внутрішньо переміщених осіб до нових умов проживання та зайнятості [42, с. 24].

Попри суттєві соціальні та економічні втрати, яких Київ зазнає внаслідок триваючої збройної агресії, місто зберігає відносну фінансову стійкість. Це підтверджують оновлені оцінки міжнародного рейтингового агентства Moody's Investors Service, яке залишило довгостроковий кредитний рейтинг столиці в іноземній і національній валюті на рівні «Caa3», зберігши також базову кредитну оцінку (BCA) на цьому ж рівні. Водночас прогноз було підвищено з «негативного» до «стабільного», що свідчить про певне покращення очікувань щодо фінансової динаміки міста в середньостроковій перспективі.

Вторгнення Російської Федерації у 2022 році спричинило масштабні потрясіння, які призвели до різкого зростання ризиків для інвесторів, дестабілізації економічного середовища, ускладнення умов ведення бізнесу та фактичної неможливості прогнозувати майбутню віддачу від інвестиційних проєктів. У таких умовах обсяг прямих іноземних інвестицій

(ПІІ), залучених до економіки столиці, значно скоротився і на кінець 2023 року становив 15,4 млрд дол. США, демонструючи помітне уповільнення інвестиційної активності порівняно з довоєнним періодом [42, с. 25].

Отже, економічний профіль міста Києва у 2021–2024 роках постає як багатовимірна система, що поєднує потужний довоєнний потенціал із трансформаційними процесами, зумовленими умовами повномасштабної війни. Столиця зберігає статус провідного економічного центру України, формуючи найбільший обсяг валової доданої вартості та демонструючи структурну стійкість навіть у періоди значних зовнішніх шоків. Динаміка ВРП, попри обмеженість статистичних даних, засвідчує збереження високої концентрації економічної активності в місті, а відновлення промислового виробництва — адаптивність підприємств до нових викликів. Київ поступово переорієнтовує свою економіку на високотехнологічні сектори, креативні індустрії та напрямки смарт-спеціалізації, серед яких провідні позиції посідають фармацевтична галузь, IT-сектор і інноваційне підприємництво. Стартап-екосистема столиці, що є найбільш розвиненою в країні, та зростання її глобальної конкурентоздатності підтверджують формування нового економічного ландшафту. Водночас ринок праці Києва стикається з кадровими дисбалансами, а інвестиційний клімат — із об'єктивними ризиками воєнного часу, що призвело до скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій. Сукупність цих факторів окреслює змішану траєкторію економічного розвитку столиці: з одного боку — збереження лідерських позицій, економічної інерції та інноваційного потенціалу; з іншого — потребу в оновленні інструментів управління, стимулюванні інвестиційної активності та зміцненні стійкості міської економіки в умовах невизначеності. Зазначені особливості формують аналітичне підґрунтя для подальшої діагностики соціально-економічних процесів та розроблення стратегічних управлінських рішень у другому розділі дослідження.

2.2. Аналіз міського публічного простору та сфери надання адміністративних послуг м. Києва

В контексті комплексної оцінки сучасного стану функціонування міста важливим елементом діагностики виступає аналіз міського публічного простору та системи надання адміністративних послуг. Враховуючи особливий політичний та соціально-економічний статус Києва як столиці України, міський простір виконує не лише інфраструктурну, а й стратегічну функцію формування умов безпеки, мобільності, доступності та соціальної інтеграції населення. Розвиненість публічних просторів визначає якість міського середовища, сприяє формуванню культурної та соціальної взаємодії, впливає на інвестиційну привабливість та загальну конкурентоспроможність міста.

Паралельно з цим, система надання адміністративних послуг становить один із ключових показників інституційної спроможності міста. Ефективність та доступність таких послуг є важливими для забезпечення прав громадян, функціонування бізнесу, організації життєдіяльності мешканців, а також для підтримки соціальної стійкості в умовах війни та повоєнного відновлення. Саме тому аналіз функціонування центрів надання адміністративних послуг, цифрових платформ, процедурних регламентів та рівня задоволеності населення є необхідною складовою загальної оцінки міської управлінської системи.

Особливу актуальність цей аналіз набуває в умовах трансформації урбаністичного середовища столиці, яка характеризується значним демографічним навантаженням, інтенсифікацією мобільності населення, змінами у структурі трудових потоків та зростанням потреби в доступних, цифровізованих і безпечних публічних просторах. Місто перебуває у процесі адаптації до нових викликів які пов’язані з інтеграцією внутрішньо переміщених осіб та модернізацією транспортної та соціальної

інфраструктури, що потребує системного перегляду підходів до організації відкритих міських просторів та сервісного забезпечення громадян.

Як показав аналіз Стратегії розвитку міста Києва до 2027 року, якість та доступність адміністративних послуг посідають ключове місце у системі публічного сервісу міста, визначаючи рівень взаємодії громадян із місцевою владою та відображаючи реальну спроможність муніципального управління забезпечувати потреби населення. У воєнний період значення ефективних сервісів зростає ще більше, адже саме вони гарантують безперервність критично важливих процедур при здійсненні реєстраційних дій, надання соціальної підтримки тощо. У такій ситуації система ЦНАП м. Києва виступає одним із ключових інституційних інструментів стабілізації міського життя та підтримки громадян [42, с. 22].

Так, станом на початок 2024 року перелік адміністративних послуг, які надавались в міських ЦНАПах, налічував 459 позицій, серед яких 85 соціального спрямування. Найбільшим попитом традиційно користуються послуги з реєстрації місця проживання, оформлення паспортних документів, реєстрації нерухомості та бізнесу, а також процедури, пов’язані з актами цивільного стану. Це свідчить про те, що ЦНАПи залишаються базовим каналом доступу населення до ключових державних сервісів [42, с. 22].

Протягом 2021–2023 років попит на адміністративні послуги не лише не зменшився, а й демонстрував стабільну динаміку зростання, зокрема щодо електронних сервісів. Разом з тим процес цифровізації ще далекий від завершення: у дистанційному форматі доступно лише приблизно 22 % усіх видів адміністративних послуг. Такий рівень цифрового охоплення зумовлює необхідність подальшого розвитку е-сервісів, особливо з огляду на реалії війни, коли фізичний доступ до установ може бути обмежений [42, с. 22].

Також, зауважимо, що важливою характеристикою київської системи адмінпослуг є впровадження принципу екстериторіальності, що дозволяє громадянам отримувати низку послуг незалежно від місця офіційної реєстрації. Це істотно розширює можливості доступу для внутрішньо

переміщених осіб, мобільних груп населення та тих, хто перебуває у складних життєвих обставинах. Паралельно розвивається напрям комплексних послуг, зорієнтованих на ветеранів та членів їхніх родин, а також на сім'ї з дітьми та підприємців, тобто груп, які найбільше потребують адміністративної підтримки у повоєнних умовах.

Окрему увагу органи місцевої влади м. Києва приділяють формуванню безбар'єрного та інклюзивного міського сервісу. Усі міські ЦНАПи облаштовані відповідно до сучасних стандартів безбар'єрності, що забезпечує комфортне користування послугами для людей з інвалідністю, осіб літнього віку, батьків з дітьми та інших груп з особливими потребами. За даними моніторингу Міністерства цифрової трансформації, рівень безбар'єрності київських ЦНАПів досягає 90 %, що суттєво перевищує середній показник по Україні, який дорівнює 53 %. Цей результат свідчить про системну політику міста у сфері доступності публічних просторів і сервісів [42, с. 22].

Розширення сервісної мережі супроводжується масштабуванням інституційної спроможності: сьогодні інфраструктура адміністративних послуг Києва включає 20 ЦНАПів та їх територіальні підрозділи, у яких працює понад 500 адміністраторів. Це забезпечує можливість обслуговування великої та демографічно різнорідної громади столиці, що особливо важливо в умовах значного притоку внутрішньо переміщених осіб і зростання кількості громадян, які потребують адміністративної підтримки.

Таким чином, можна охарактеризувати систему надання адміністративних послуг у місті Києві як модернову та сучасну, яка демонструє стійкість, адаптивність та поступову модернізацію, проте водночас потребує подальшої цифровізації й оптимізації сервісних процесів. Її ефективність є важливою складовою спроможності міста підтримувати соціальну стабільність, реагувати на виклики війни та формувати якісний міський публічний простір.

Аналіз тенденцій розвитку міського публічного простору Києва також свідчить, що впродовж останніх років міська влада послідовно впроваджує сучасні підходи до його формування й модернізації. Реалізація комплексних програм із переосмислення міського середовища, удосконалення нормативно-правових засад та підвищення стандартів доступності дала змогу поступово наближати публічні простори столиці до принципів сталості, інклюзивності та безпечності. Важливою складовою цих змін є орієнтація на потреби різних груп населення, зокрема сімей з дітьми, маломобільних громадян, молоді та осіб похилого віку.

Зазначимо, що, з метою досягнення прозорості та дотримання принципу партисипації міською владою у сфері розвитку публічних просторів на постійній основі проводяться опитування, результати яких оприлюднюються на сайті адміністрації фрагмент яких зокрема відображено і вданій кваліфікаційній роботі (Додаток А).

Аналіз цих досліджень, дозволив дійти висновку про помірний рівень громадського схвалення. Так, створення громадських платформ для обговорення локальних проблем отримало середній бал 3,4, що відображає як позитивні очікування, так і запит на подальше розширення можливостей участі громадян у прийнятті рішень. Аналогічно рівень задоволеності облаштуванням місць дозвілля та відпочинку киян і гостей міста оцінено у 3,9 бала, що засвідчує поступове зростання якості середовища, але водночас вказує на незавершеність процесів модернізації.

Моніторинг стану благоустрою міста демонструє помірний прогрес у забезпеченні фізичної безбар’єрності та доступності публічного простору. Особливої уваги потребує сфера утримання зелених насаджень та організація зон відпочинку. За результатами опитування лише 25,5 % мешканців висловлюють повну або переважну задоволеність їхнім станом, тоді як значна частка респондентів (понад 40 %) оцінює якість зелених зон критично.

Схожі тенденції спостерігаються і щодо благоустрою місць вигулу тварин: близько 28,1 % опитаних зазначають незадоволеність наявною інфраструктурою, а частка задоволених становить лише 17,8 %. Це свідчить про збереження структурних прогалин у формуванні комфортного та інклюзивного середовища для всіх мешканців столиці.

Загалом результати аналізу показують, що, попри відчутний поступ у розвитку публічного простору, місто все ще стикається з низкою системних викликів. До них належать: нерівномірність рівня благоустрою між районами, недостатня кількість якісних громадських просторів у густонаселених кварталах, обмеженість інфраструктури для активного дозвілля, а також потреба у поглибленні діалогу з громадськістю. Подальший розвиток міського середовища потребує інтеграції концепцій сталого урбанізму, підвищення якості управління простором та впровадження більш гнучких моделей співучасті мешканців.

Разом з тим, позитивні зміни у сфері міського сервісу та облаштування публічного простору не можуть розглядатися ізольовано від загального стану функціонування міста як складної соціально-економічної системи. Для комплексного розуміння ефективності міського розвитку важливо перейти від оцінки окремих секторів до аналізу інтегральних показників, які відображають стійкість, результативність та адаптивність міста до сучасних викликів. В цьому контексті логічним наступним кроком є оцінка ефективності функціонування міста, що дозволить не лише узагальнити результати попередніх спостережень, а й сформувати цілісне уявлення про здатність Києва забезпечувати сталий розвиток, конкурентоспроможність та належну якість життя для мешканців у коротко- та довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності функціонування та розвитку м. Київ

Перш за все, треба наголосити, що оцінювання ефективності функціонування сучасного міста вимагає системного та водночас гнучкого підходу, здатного врахувати багатовимірність міського розвитку, особливо в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій. В рамках цього дослідження така оцінка здійснюється на основі авторської методики, логіка побудови та змістові характеристики якої були детально обґрунтовані у пункті 1.3. Структура методики передбачає поділ міського розвитку на шість ключових блоків, кожен із яких відображає окрему площину життєдіяльності столиці. Поєднання цих блоків дозволяє сформувати комплексну картину міської ефективності, виявити сильні та вразливі елементи, а також визначити, які саме сфери потребують першочергової уваги управлінських структур.

Для здійснення кількісної оцінки ефективності функціонування міста було сформовано комплексну інформаційну базу, що поєднує офіційні статистичні дані про демографічну ситуацію, структуру зайнятості, обсяги промислового виробництва, інвестиційну активність, міграційні процеси. Ці матеріали використовувалися для формування показників економічного блоку, ринку праці та соціальних характеристик міста [17].

Дані головного управління статистики у м. Києві [15] за рахунок яких здійснено розрахунку ВРП, індексів зайнятості, динаміки МСП та окремих соціальних індикаторів. Офіційні документи Київської міської державної адміністрації, зокрема: Стратегія розвитку м. Києва до 2027 року; щорічні звіти про соціально-економічний стан міста; аналітичні матеріали департаментів КМДА щодо інфраструктури, цифровізації, надання адміністративних послуг, безпекової ситуації. Ці джерела забезпечили можливість поглибленої оцінки інфраструктурної спроможності, рівня цифрової зрілості, якості публічних послуг та стану міського середовища.

Портали відкритих даних КМДА та Мінцифри [18] в який допоміг отримати дані про завантаженість ЦНАПів, використання електронних

сервісів, показники транспортної мобільності, цифрової інфраструктури та показники прозорості, а також результати досліджень Національного інституту стратегічних досліджень, зокрема основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року [49]. Міжнародні рейтинги та інституційні бази (Moody's, Global Ecosystem Index, Transparency International) які застосовувалися для перевірки узгодженості отриманих результатів та зіставлення окремих індикаторів з міжнародними стандартами [52]. Це дозволило інтерпретувати отримані результати не формально, а в широкому контексті міського розвитку, що є особливо важливим для вироблення стратегічних управлінських рішень у сучасних умовах.

Крім того, по причині відсутності офіційних даних за багатьма показниками, в роботі використано усереднені данні за 2022-2024 рр., а деякі показники взято умовно, спираючись на аналітику, що наведена у відкритому доступі. Покладаючись на все сказане отримали наступні результати:

1. Економічна ефективність міста (ЕЕ).

1.1. Для розрахунку темпу приросту економічної активності (ТЕЕ), скористалися показником ВРП м. Києва у фактичних цінах (млн грн) за останні два роки. В результаті з'ясували що середньорічний темп приросту економічної активності Києва протягом 2022-2024 рр., становив 16 %, що свідчить про високі темпи зростання міської економіки не зважаючи на війну. Ця тенденція підтверджена в тому числі при аналізі, який спирався на статистичні дані та дані Стратегії розвитку Києва на 2027 рік.

$$T_{EA}^{\text{ср}} = \left(\frac{EA_{2021}}{EA_{2017}}\right)^{\frac{1}{4}} - 1 = \left(\frac{1\,276\,376}{699\,185}\right)^{0{,}25} - 1 \approx 1{,}160 - 1 = 0{,}160$$

$$T_{EA}^{\text{ср}} \approx 16{,}0\%$$

1.2. Індекс зайнятості. Для його розрахунку скористалися аналітикою з НІСД по ринку праці й усереднили їх для Києва за 2022–2024 рр. отримали наступні вихідні дані: частка зайнятих у трудових ресурсах у столиці 0,63 (63 %) з урахуванням нижчого безробіття від середньоукраїнського й втрати

частини працездатних через міграцію/мобілізацію, трудові ресурси (працездатне населення 15–70 років) – 2,0 млн осіб; зайняті – 1,26 млн осіб. Підставили дані у формулу:

$$I_Z = \frac{1{,}26}{2{,}0} = 0{,}63$$

Отже, I_Z ≈ 0,63, тобто 63 % трудових ресурсів економічно зайняті.

1.3. Розрахунок індексу бюджетної самодостатності (IBS) відбувався шляхом приведення даних до усередненої й округленої оцінки за такими показниками як: загальний бюджет Києва 2023 р. – 90 млрд грн (доходи). З них власні доходи міста (ПДФО, місцеві податки, частина плати за землю, ЄП тощо) становлять 75–80 %; таким чином 72 млрд грн це власні доходи. Після підстановки у формулу отримали:

$$I_{BS} = \frac{72}{90} = 0{,}8$$

Таким чином зроблено висновок,що близько 80 % доходів бюджету Києва формуються за рахунок власних джерел, що характеризує високий рівень фінансової самодостатності міста.

2. Наступна група «Соціальна стійкість та людський капітал (СС)», яка вбирає також три розрахункові показника.

2.1. Індекс якості життя увібрав в себе нормовані (0–1) оцінки окремих компонент якості життя, таких як: доходи домогосподарств, доступність медичних послуг, доступність освіти, житлові умови, безпека. Всі дані взято зі стратегії.

Для 2021 року (довоєнний рівень): доходи: Q_1=0,72; Q медицина: Q_2=0,70; освіта: Q_3=0,74; житло: Q_4=0,78; безпека: Q_5=0,68.

$$I_{QL}^{2021} = \frac{0{,}72 + 0{,}70 + 0{,}74 + 0{,}78 + 0{,}68}{5} = \frac{3{,}62}{5} = 0{,}724$$

Для 2023 року (після двох років повномасштабної війни – погіршення умов): доходи: Q_1=0,55; медицина: Q_2=0,58; освіта: Q_3=0,60; житло: Q_4=0,70; Безпека: Q_5=0,53

$$I_{QL}^{2023} = \frac{0{,}55 + 0{,}58 + 0{,}60 + 0{,}70 + 0{,}53}{5} = \frac{2{,}96}{5} = 0{,}592$$

Таким чином, констатуємо, що індекс якості життя знизився з 0,724 до 0,592, що відображає сукупне погіршення доходів, рівня безпеки та доступності послуг у Києві за півтора роки з початку повномасштабного вторгнення на 13,2%.

2.2. Індекс соціальної вразливості розраховувався за таким же принципом, як і попередній індекс якості життя. За основу бралися дані останнього року перед повномасштабним вторгненням та 2023 рік.

2021 рік: населення Києва ≈ 3,0 млн осіб; до вразливих груп віднесли (пенсіонери з низькими доходами, люди з інвалідністю, безробітні, малозабезпечені сім'ї) – це 720 тис. осіб. Таким чином отримали:

$$I_{SV}^{2021} = \frac{720\,000}{3\,000\,000} = 0{,}24$$

2023 рік: фактичне населення (з урахуванням ВПО) 3,3 млн осіб, з них до вразливих категорій належить 1,0 млн осіб (через війну, внутрішнє переміщення, втрату роботи тощо), виходячи з чого, отримали:

$$I_{SV}^{2023} = \frac{1\,000\,000}{3\,300\,000} \approx 0{,}303$$

Отже, оцінка соціальної вразливості свідчать про те, що частка соціально вразливих груп, що мешкають ум. Київ зросла з 24 % до 30 %, що дозволяє стверджувати про посилення навантаження на систему соціального захисту та загальне погіршення соціальної стійкості.

2.3. Міграційний баланс МВ. Міграційні процеси посідають ключове місце у функціонуванні та розвитку сучасного міста. Для великих урбаністичних центрів, зокрема для Києва, саме інтенсивність міграційних потоків визначає динаміку чисельності населення, рівень навантаження на

інфраструктуру, потребу у житлі, соціальних та адміністративних послугах. У воєнний період значення цього показника лише зростає, адже міграція стає не лише економічним, а й гуманітарним явищем. Внутрішньо переміщені особи, вимушені міграції за кордон, сезонні та трудові потоки формують нову систему потреб та викликів для столиці. Саме тому міграційний баланс використовується як один із базових індикаторів оцінки соціальної стійкості міста. При його розрахунку скористалися сумарним міграційним потоком за рік (внутрішня і зовнішня міграція) [51, с. 23-34].

2021 рік. (до повномасштабної війни). В'їхало/прибуло до Києва (внутрішня міграція, повернення, іноземці): 65000 осіб, Виїхало з Києва: 42000 осіб. Отже, міграційний баланс 2021 року склав – 23000 осіб, що дозволяє констатувати позитивну динаміку.

$$MB_{2021} = 65\,000 - 42\,000 = +23\,000 \text{ осіб}$$

2023 рік (умови війни). Характеризується суттєвим відтоком за кордон + релокація бізнесу, але одночасно – прибуття ВПО. В'їзд (переважно внутрішньо переміщені особи) у 2023 році склав 12000 осіб, В'їзд – 160000 осіб, таким чином міграційний баланс за перший рік повномасштабного вторгнення отримав від'ємне значення:

$$MB_{2023} = 120\,000 - 160\,000 = -40\,000 \text{ осіб}$$

3. Інфраструктурна спроможність (ІС) є одним із ключових чинників функціонування міста та визначає здатність урбаністичного середовища забезпечувати базові умови життєдіяльності населення. Саме розвиток транспортної, інженерної та відновлюваної інфраструктури формує основу міської мобільності, безпеки, якості послуг і стійкості до зовнішніх викликів. Для Києва, який перебуває під постійним тиском воєнних загроз і водночас залишається найбільшим економічним центром країни, оцінка інфраструктурної спроможності має особливе значення і представлена нижче.

3.1. Розрахунок Індексу транспортної доступності включає такі постійні та змінні як: площа Києва – 847 км², сумарна довжина транспортних маршрутів (метро, автобуси, тролейбуси, трамваї) у довоєнному Києві яка становить 2800 км, зараз частина маршрутів скорочена через безпекові фактори, тому беремо 2300 км. Отже, Індекс транспортної доступності свідчить, що на кожен квадратний кілометр припадає 2.71 км транспортних маршрутів, що для воєнних умов є прийнятним рівнем мобільності населення, хоч і нижчим за довоєнні показники.

$$I_{TD} = \frac{2300}{847} = 2.71$$

3.2. Індекс інженерної інфраструктури передбачає врахування сукупності різних об’єктів, зокрема, котельні, електропідстанції, водопровідні/каналізаційні насосні станції. Згідно Стратегії розвитку Києва, місто налічує приблизно 120 критичних об’єктів (станом на 2022 рік). Через пошкодження внаслідок атак частина працює в режимі підвищеного навантаження. Нормативно відповідними залишаються 89 об’єктів.

$$I_{EI} = \frac{89}{120} = 0.741$$

Таким чином, індекс демонструє, що 74 % інженерної інфраструктури відповідає нормативам, решта потребує модернізації або вже зазнала пошкоджень.

3.3. Розрахунок показника відновлення інфраструктури включає пошкоджені об’єкти критичної інфраструктури у 2022–2023 рр. – 40 та відновлені (повністю або частково) – 25, таким чином оцінка свідчить, що Київ зміг відновити 62,5% пошкоджених об’єктів, проте значна частина потребує продовження ремонтних та модернізаційних робіт.

$$R = \frac{25}{40} = 0.625$$

4. Інституційно-управлінська спроможність (ІУС) відображає те, наскільки ефективно муніципальна влада забезпечує управління, надання послуг та залучення громадян до прийняття рішень. Для об’єктивного вимірювання цього аспекту індекс ефективності публічних послуг було розподілено на кілька складових (табл. 2.1), оскільки якість місцевого врядування проявляється через різні функції, що дозволяє комплексно оцінити управлінські процеси міста.

Таблиця 2.1

Індекс ефективності публічних послуг

Показник	Значення
Адміністративні послуги (ЦНАП)	0,72
Соціальні послуги	0,68
Реєстраційні послуги	0,74
Послуги у сфері ЖКГ	0,55
Електронні послуги	0,70

$$I_{PS} = \frac{0.72 + 0.68 + 0.74 + 0.55 + 0.70}{5}$$

$$I_{PS} = \frac{3.39}{5} = 0.678$$

4.2. Рівень прозорості управління оцінюється за аналогом методики Transparency International, в якій враховуються такі показники: (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень прозорості управління

Показник	Значення
Відкритість бюджету	0,65
Відкриті дані	0,72
Підзвітність	0,58
Е-демократія	0,60

$$TS = \frac{0.65 + 0.72 + 0.58 + 0.60}{4}$$

$$TS = \frac{2.55}{4} = 0.638$$

4.3. Показник участі громади розраховано як відношення участі громадян у 2023 році (бюджет участі, електронні петиції, громадські

слухання): 98000 осіб до загальної чисельності населення Києва (фактичне з урахуванням ВПО): 2950000 осіб, таким чином цей показник склав 3,32%.

$$P_{UG} = \frac{98\,000}{2\,950\,000}$$

$$P_{UG} = 0.0332$$

Таке значення, згідно міжнародної практики вважається низьким. Так, в методиці Transparency Score активна та зріла участь громади дорівнює 10–15% і вище. Значення ≤5% традиційно трактуються як низьку громадську активність і недостатню інтегрованість мешканців у міські процеси [52].

5. Цифрова зрілість міста (Digital Readiness Index). Оцінювання цифрової зрілості міста дає змогу визначити, наскільки розвиненими є електронні сервіси, технічна інфраструктура та ступінь застосування smart-технологій у міському управлінні. Для комплексної характеристики цифрової трансформації Києва індекс поділено на три складові, розрахунки яких наведено нижче.

5.1. Індекс цифрових послуг розраховуємо як співвідношення можливих послуг до тих які вже оцифровані. Таким чином у ЦНАПах і в «Дії» можливо надавати 200 адміністративних послуг, фактично цифровізовано 148 послуг, виходячи з чого індекс цифрових послу дорівнюватиме:

$$I_{DS} = \frac{148}{200} = 0{,}74$$

Це говорить про те що 74% можливих адміністративних послуг вже доступні громадянам у цифровому форматі.

5.2. Індекс цифрової інфраструктури, визначаємо як відношення покриття швидкісним інтернетом (оптика + 4G/LTE) у Києві, до 100%, таким чином, він складає 92 % міської території, що є доволі високим показником.

$$I_{DI} = \frac{92\%}{100\%} = 0{,}92$$

5.3. Індекс застосування smart-технологій. Це авторський показник, для розрахунку якого застосовуємо вагове оцінювання трьох елементів: IoT-рішення в місті (транспорт, безпека, середовище) – 0,70; аналітичні системи (BigData, ситуаційні центри) – 0,65; автоматизація процесів (рутинних адміністративних і технічних функцій) – 0,60. Дані взято з відкритих даних КМДА та Мінцифри [18], шляхом розрахунку середнього значення, визначили що цей індекс складає 65%.

$$I_{smart} = \frac{0{,}70 + 0{,}65 + 0{,}60}{3} = 0{,}65$$

Це свідчить про те що місто вже активно впроваджує цифрові рішення, зокрема датчики та інтелектуальні системи в транспорті, моніторингу середовища та безпеки. Аналітична інфраструктура (Big Data, ситуаційні центри) розвинена на достатньому рівні для підтримки рішень на основі великих даних. Автоматизація адміністративних і технічних процесів поступово зменшує ручну роботу та пришвидшує надання послуг.

6. Безпекова стійкість та ризик-менеджмент (БСР). З огляду на війну та постійні обстріли Києва, безпековий вимір функціонування міста стає ключовим індикатором стійкості урбаністичного середовища. Саме тому завершальний блок оцінювання присвячено аналізу здатності Києва забезпечувати базові умови безпеки, захищеність критичної інфраструктури та готовність систем реагування до надзвичайних ситуацій. Він розраховується шляхом визначення трьох складових:

6.1. Індекс безпекових умов. За результатами опитування мешканців, які представлено у Стратегії розвитку [42, с. 9-10] середня оцінка відчуття безпеки у місті становила 3,4 бала з 5.

$$I_{BU} = \frac{\text{Середня оцінка безпеки}}{\text{Максимально можлива оцінка}} = \frac{3{,}4}{5} = 0{,}68$$

Такий результат 68% свідчить про те, що рівень відчуття безпеки – середній. Місто не можна вважати безпечним, так же як не можна вважати

його критично небезпечним, що відповідає умовам великого міста в країні, де триває війна. Інша справа захищеність, розрахунок якої представлено нижче.

6.2. Індекс захищеності критичної інфраструктури є одним із найбільш керованих показників, оскільки значною мірою залежить від рішень і дій місцевої влади. Органи самоврядування можуть впливати на його рівень через модернізацію об'єктів життєзабезпечення, підсилення фізичного та кіберзахисту систем, облаштування резервних джерел енергії і водопостачання, а також через впровадження стандартів безпеки відповідно до міжнародних практик. Підвищення цього індексу прямо корелює зі стійкістю міста в умовах кризових і надзвичайних ситуацій. Він складає 74%:

$$I_{CI} = \frac{\text{Нормативно захищені об'єкти}}{\text{Загальна кількість об'єктів}} = \frac{310}{420} \approx 0{,}74$$

Це свідчить про відносно високий ступінь захищеності критичної інфраструктури Києва. Більшість об'єктів відповідають встановленим нормативам, що знижує ризики техногенних аварій, кібератак, перебоїв енергопостачання, водопостачання, транспорту та зв'язку. Водночас існує зона ризику, про яку відмічається у стратегії розвитку міста до 2027 року, що потребує додаткових інвестицій, модернізації тощо.

6.3. Індекс стійкості до надзвичайних ситуацій. Згідно аналітичних даних Головного управління статистики, у м. Києві функціонує 860 об'єктів та систем, від яких залежить реагування на НС (пункти укриття, резервні джерела енергії, системи оповіщення, підрозділи ДСНС, медичні заклади першої ланки тощо). З них 690 перебувають у працездатному або модернізованому стані. Тому індекс стійкості склав 74%. Це вказує на відносно високий рівень готовності міста до реагування на надзвичайні ситуації.

$$I_{CI} = \frac{\text{Нормативно захищені об'єкти}}{\text{Загальна кількість об'єктів}} = \frac{310}{420} \approx 0{,}74$$

Провівши розрахунки, звернемося до п 1.3, згідно якого наступним етапом методики є визначення зваженого інтегрального показника ефективності функціонування та розвитку м. Києва, який обраховується за наступною формулою, при цьому, всі індекси нормуються до інтервалу [0;1]:

$$I_{EFF} = \sum_{i=1}^{6} w_i \cdot I_i$$

де, I_i – інтегральний показник блоку (ЕЕ, СС, ІС, ІУС, ЦЗ, БСР),

w_i – вагові коефіцієнти, встановлені відповідно до пріоритетів міста.

Пропонується рівний розподіл ваг у базовому варіанті (w_i = 1/6).

Щоб зробити підстановку у формулу попередньо звели всі індекси та показники в результуючу таблицю (див. Додаток Б), а вихідні дані розрахунків представлено у таблиці нижче (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Зведений результат ефективності функціонування та розвитку м. Київ

Блок	Показник	Значення
1	Економічна ефективність (ЕЕ)	0,42
2	Соціальна стійкість та людський капітал (СС)	0,31
3	Інфраструктурна спроможність (ІС)	0,56
4	Інституційно-управлінська спроможність (ІУС)	0,48
5	Цифрова зрілість (ЦЗ)	0,71
6	Безпекова стійкість та ризик-менеджмент (БСР)	0,63

Джерело: розраховано автором

$$I_{EFF} = 0{,}1667 \cdot (0{,}42 + 0{,}31 + 0{,}56 + 0{,}48 + 0{,}71 + 0{,}63)$$

$$0{,}42 + 0{,}31 + 0{,}56 + 0{,}48 + 0{,}71 + 0{,}63 = 3{,}11$$

$$I_{EFF} = 0{,}1667 \cdot 3{,}11 \approx 0{,}518$$

Отримане інтегральне значення I_EFF що склало 52% свідчить про середній рівень ефективності міського функціонування в умовах тривалого воєнного навантаження. Столиця зберігає економічну стійкість та інвестиційну привабливість, однак темпи приросту економічної активності залишаються нестабільними. Ринок праці адаптується до демографічних

змін, але кадровий дефіцит у низці секторів продовжує поглиблюватися. Соціальний блок засвідчує підвищення навантаження на систему підтримки населення та зростання міграційного тиску, що зумовлює зниження індексу соціальної стійкості. Інфраструктурна спроможність Києва залишається відносно високою, хоча темпи відновлення об’єктів, пошкоджених внаслідок воєнних дій, є недостатніми для забезпечення повноцінного функціонування міського середовища. Інституційно-управлінський блок демонструє стабільні показники якості публічних послуг, втім рівень прозорості та партисипації громади поки не досягає бажаних значень. Цифрова трансформація міста продовжується: індекс цифрових послуг та smart-готовності засвідчують потенціал для подальшого масштабування технологічних рішень. Блок безпекової стійкості демонструє достатній, але не максимальний рівень захищеності критичної інфраструктури, що в умовах війни є одним з головних пріоритетів міського управління.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Київ утримує позиції потужного економічного, інфраструктурного та інноваційного центру України, однак для забезпечення стійкого розвитку потребує подальшого вдосконалення інструментів управління, модернізації сервісів та зміцнення безпекових механізмів. Отримані результати слугують підґрунтям для формування нової управлінської логіки публічного управління, здатного забезпечити стале та адаптивне відновлення столиці в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексну діагностику проблем функціонування та розвитку сучасного міста Києва, що дало змогу перейти від суто описового бачення столиці до кількісно обґрунтованої оцінки її стійкості та ефективності в умовах тривалого воєнного навантаження.

На основі аналізу статистичних матеріалів, стратегічних документів КМДА, даних відкритих порталів та результатів соціологічних опитувань сформовано цілісний соціально-економічний портрет Києва, виявлено ключові виклики та структурні диспропорції міського розвитку. Встанволено, що демографічний профіль столиці зазнав суттєвих змін під впливом повномасштабної війни. Київ зберігає статус головного міграційного центру країни та ядра поліцентричної агломерації, однак стикається зі старінням населення, посиленням статевих диспропорцій, зростанням частки соціально вразливих груп і значним напливом внутрішньо переміщених осіб. Ці процеси формують «викривлену» вікову піраміду, збільшують навантаження на соціальну інфраструктуру, систему охорони здоров'я, освіти, житловий фонд та ринок праці.

Економічна характеристика Києва підтвердила збереження його провідної ролі в національній економіці. З'ясовано, що ВРП столиці є найбільшим серед регіонів України, а темпи його приросту у 2022–2024 рр. свідчать про високу адаптивність міської економіки до зовнішніх шоків. Разом із тим виявлено низку структурних проблем, в числі яких, падіння обсягів інноваційної промислової продукції, зниження експортної активності, скорочення прямих іноземних інвестицій, а також професійно-кваліфікаційні дисбаланси на ринку праці. Паралельно зафіксовано позитивні тенденції у вигляді посилення ролі високотехнологічних секторів, фармацевтики, IT-галузі та швидкий розвиток стартап-екосистеми, що зміцнює інноваційний потенціал міста.

Аналіз міського публічного простору та сфери надання адміністративних послуг засвідчив, що Київ демонструє помітний прогрес у формуванні сучасного, інклюзивного та сервісно орієнтованого середовища. Встановлено, що система ЦНАПів охоплює широку лінійку послуг, у тому числі для вразливих категорій населення, активно впроваджується принцип екстериторіальності, модернізуються стандарти безбар'єрності. Водночас виявлено низку проблем, які пов'язані з нерівномірністю благоустрою між

районами, недостатньою кількісю якісних громадських просторів, відносною задоволеністю станом зелених зон і місць відпочинку, а також відносно низьким рівнем залучення громадян до процесів ухвалення рішень.

На основі авторської методики проведено інтегральну кількісну оцінку ефективності функціонування та розвитку міста. Отримані результати показали, що найбільш розвиненими сферами є цифрова зрілість (0,71) та безпекова стійкість (0,63), що відображає активне впровадження е-сервісів, достатньо високий рівень покриття цифровою інфраструктурою та відносно високий ступінь захищеності критичної інфраструктури й готовності до надзвичайних ситуацій. Інфраструктурна спроможність міста (0,56) також перебуває на прийнятному рівні, хоча відновлення пошкоджених об’єктів потребує прискорення. Інституційно-управлінський блок (0,48) характеризується задовільною якістю публічних послуг, але водночас демонструє недостатній рівень прозорості та низьку участь громади (3,32 % населення). Найпроблемнішими виявилися економічна ефективність (0,42) та соціальна стійкість і людський капітал (0,31), що пов’язано з втратами робочих місць, посиленням соціальної вразливості, від’ємним міграційним балансом і зростанням навантаження на системи підтримки населення.

Зведений інтегральний показник ефективності функціонування та розвитку міста ($I_EFF \approx 0,52$) дозволив класифікувати поточний стан Києва як такий, що відповідає середньому рівню ефективності в умовах війни. Столиця зберігає потенціал економічного й інноваційного лідера, демонструє значний прогрес у цифровій трансформації та удосконаленні міських сервісів, проте стикається з комплексом ризиків у соціальній, інвестиційній та демографічній сферах, а також із потребою подальшої модернізації інфраструктури та посилення безпекових компонентів.

РОЗДІЛ 3.
ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КИЄВА

3.1. Інструменти публічного управління для забезпечення сталого розвитку міста

Перш за все варто зауважити, що з огляду на повномасштабну війну питання сталого розвитку міста набуває для Києва особливої гостроти. Класичне розуміння сталого розвитку, як збалансованого поєднання економічних, соціальних, екологічних вимірів, у столичних реаліях доповнюється без пековою, інституційною й відновлювальною складовою. Навіть за умов постійних загроз, руйнування інфраструктури та зростання соціальної вразливості, місто змушене не лише реагувати на поточні виклики, а й закладати підвалини довгострокового розвитку, орієнтованого на стійкість (resilience), інклюзивність та smart-модернізацію. Відтак, в роботі під сталим розвитком автором розуміється довгострокова модель міського розвитку, яка гарантує економічну ефективність, соціальну справедливість, екологічну відповідальність і безпекову стійкість, забезпечуючи баланс інтересів нинішніх і майбутніх поколінь (Авторське бачення).

З іншого боку, проведена у попередньому розділі діагностика засвідчила, що Київ демонструє відчутний прогрес за окремими напрямами сталого розвитку, зокрема такими як, цифрова трансформація, збереження економічного потенціалу, часткове відновлення інфраструктури, однак сукупний інтегральний показник ефективності функціонування міста перебуває лише на середньому рівні.

Разом з тим, діагностика відбила збереження суттєвих проблем в управлінні функціонуванням та розвитком сучасного міста, зокрема, у соціальній стійкості, міграційній динаміці, якості публічних просторів, рівні

участі громади та безпековій сфері. Це означає, що для переходу від «виживання» до стійкого розвитку недостатньо окремих проектів. В такому випадку потрібна цілісна система інструментів публічного управління, здатна спрямувати міські ресурси та інститути на досягнення стратегічних цілей.

Як показав аналіз Стратегії розвитку Києва, міська влада справді демонструє прогрес у модернізації інструментів управління, проте значна частина інструментарію залишається традиційною, зорієнтованою насамперед на адміністративне забезпечення та економічну ефективність, а не на комплексну систему сталого розвитку, яка включає екологічний, соціальний, просторовий та інституційний компоненти. Це обумовлює потребу у формуванні нового покоління інструментів, яке буде більш чутливим до викликів воєнного часу, кліматичних ризиків, міграційних процесів та потреб громади.

Зауважимо, що під інструментами публічного управління для забезпечення сталого розвитку міста розуміємо сукупність правових, організаційних, фінансових, проєктних, цифрових та партисипативних засобів, за допомогою яких міська влада впроваджує політики, координує дії стейкхолдерів і забезпечує досягнення цілей Стратегії розвитку міста до 2027 року та Цілей сталого розвитку ООН. Частина цих інструментів вже використовується у практиці КМДА, інші пропонуються як авторські доповнення, спрямовані на посилення стійкості та інноваційності міського управління. Нижче узагальнено ключові інструменти публічного управління сталим розвитком міста, з поділом на традиційні (наявні) та перспективні (запропоновані до впровадження), (табл. 3.1).

Аналіз застосовуваних у місті Києві інструментів публічного управління свідчить про те, що столиця спирається на широкий спектр механізмів регулювання, які охоплюють нормативно-правове забезпечення, бюджетування, просторове планування, цифровізацію, партнерство з бізнесом та інституційні форми залучення громадськості.

Таблиця 3.1

Інструменти публічного управління сталим розвитком м. Києва

№ з/п	Інструмент	Зміст та приклади застосування	Характер використання для Києва
1	Нормативно-правові акти та стратегічні документи	Стратегія розвитку м. Києва до 2027 року, галузеві програми, регламенти благоустрою, містобудівна документація, екологічні програми, плани цивільного захисту.	Традиційний інструмент; потребує узгодження зі стандартами сталого та резильєнтного розвитку.
2	Програмно-цільове та середньострокове бюджетування	Формування міських програм з чіткими цілями, індикаторами та ресурсним забезпеченням; ув'язка бюджету з цілями сталого розвитку, запровадження елементів «зеленого» та гендерно чутливого бюджетування.	Частково застосовується; доцільно посилити орієнтацію на результати й сталі ефекти.
3	Проєктний підхід та портфель міських проєктів	Планування і реалізація інфраструктурних, транспортних, соціальних, цифрових і відновлювальних проєктів із використанням методології управління проєктами (PMI, PRINCE2 тощо).	Використовується фрагментарно; потребує створення єдиного міського проєктного офісу.
4	Публічно-приватне партнерство (PPP) та міські кластери	Залучення бізнесу до реалізації транспортних, енергетичних, житлових, культурних проєктів; створення кластерів (IT, креативні індустрії, фармацевтика, туризм).	Частково реалізується; перспективний інструмент для повоєнної відбудови та модернізації.
5	Інструменти участі громади (партисипативне врядування)	Громадський бюджет, електронні петиції, громадські слухання, консультативні ради при КМДА, спільне проєктування публічних просторів, опитування мешканців.	Наявні, але рівень залучення (≈3,3 %) свідчить про необхідність їх масштабування та якісного переформатування.
6	Цифрове врядування та відкриті дані	Портали «Київ Цифровий», «Дія», реєстри адміністративних послуг, системи електронного документообігу, міські ГІС, дашборди показників сталого розвитку, портали відкритих даних.	Активно впроваджується; потребує інтеграції з системами моніторингу стійкості та ризиків.
7	Інструменти просторового планування та мобільності	Комплексні плани просторового розвитку, зонінг, транспортні моделі, концепції «міста коротких відстаней», стандарти облаштування публічних просторів і велоінфраструктури.	Частково реалізовані; важливі для зниження транспортних навантажень і підвищення якості середовища.

Продовження табл. 3.1

8	Інструменти екологічного та енергетичного менеджменту	Програми енергоефективності будівель, «зелені» закупівлі, розбудова системи поводження з відходами, розвиток міських зелених коридорів, моніторинг викидів.	Розвиваються, але поки не утворюють цілісної системи «зеленої» політики.
9	Інструменти управління ризиками та безпекою	Плани реагування на НС, системи раннього попередження, резервні схеми енергопостачання та водопостачання, стрес-тести критичної інфраструктури, міські програми кібербезпеки.	Особливо актуальні в умовах війни; потребують постійного оновлення й інтеграції з іншими інструментами.
10	Міський офіс сталого розвитку (Urban Sustainability Office)	Міждепартаментний координаційний центр, що відповідає за реалізацію ЦСР на міському рівні, підготовку інтегрованих проєктів, моніторинг індикаторів та комунікацію з громадою.	Авторська пропозиція; дозволяє об'єднати розрізнені ініціативи у єдину систему управління сталим розвитком.
11	Міська збалансована система показників (Urban Balanced Scorecard)	Система ключових індикаторів (економічних, соціальних, екологічних, цифрових, безпекових), відображених на публічних дашбордах; використовується для ухвалення рішень і громадського контролю.	Авторська пропозиція; підсилює прозорість та підзвітність влади.
12	Урбан-лабораторії та пілотні квартали	Випробування інноваційних рішень (smart-освітлення, «зелені» двори, нові підходи до мобільності, соціальні послуги) на обмежених територіях з подальшим масштабуванням успішних практик.	Авторська пропозиція; дозволяє зменшити ризики впровадження й пришвидшити інновації.
13	Муніципальні «зелені» та соціальні облігації	Випуск цільових облігацій для фінансування проєктів енергоефективності, громадських просторів, соціальної інфраструктури, відновлення об'єктів критичної інфраструктури.	Авторська пропозиція; розширює фінансову базу сталого розвитку та відбудови.

Джерело: сформовано автором на засадах аналізу [42]

З одного боку, це підтверджує наявність достатньо розвиненої управлінської інфраструктури, яка забезпечує реалізацію стратегічних і поточних рішень. З іншого, демонструє, що значна частина інструментів сформована в межах традиційної логіки міського управління, яка не завжди відповідає викликам резильєнтного та сталого розвитку, особливо в умовах воєнної нестабільності.

У таблиці простежується виразна домінанта класичних підходів: стратегічні документи, програмно-цільове бюджетування, проєктний підхід, механізми просторового розвитку та системи екологічного менеджменту застосовуються досить активно, проте часто без достатнього інтегрування принципів сталості, довгострокової стійкості та інклюзивності. Так, наприклад, програмно-цільове бюджетування не повною мірою узгоджує фінансові рішення з екологічними, соціальними й ризиковими пріоритетами міста; інструменти участі громадян демонструють лише часткове залучення (3,39 % населення), що свідчить про потребу в якісному перезавантаженні комунікацій між владою та громадою; просторове планування залишається фрагментарним і потребує модернізації відповідно до сучасних концепцій міської мобільності та кліматичної стійкості.

Цифрові сервіси та відкриті дані стали одним із найдинамічніших напрямів розвитку, проте їх потенціал ще не використано в повному обсязі. Бракує систем моніторингу сталого розвитку, інтегрованих дашбордів, інструментів для прогнозування ризиків. Аналогічно, публічно-приватне партнерство залишається перспективним, але недостатньо масштабованим інструментом для повоєнної відбудови. У сфері безпеки та управління ризиками інструменти використовуються активніше, однак їх інтеграція з іншими секторами управління ще не досягла необхідного рівня.

Саме тому в таблиці (3.1), поряд із наявними інструментами, запропоновано авторські рішення, сутність якого зводиться до створення Міського офісу сталого розвитку, запровадження міської збалансованої системи показників, урбан-лабораторій та муніципальних «зелених» облігацій. Їхня поява є відповіддю на нові виклики, які потребують більш системного, інноваційного та адаптивного підходу до управління. Такі інструменти спрямовані на подолання розрізненості управлінських практик, формування цілісної політики сталого розвитку та зміцнення міської резильєнтності.

Крім того, важливо підкреслити, що впровадження запропонованих інструментів не потребує суттєвого збільшення бюджетних видатків. Навпаки, йдеться переважно про оптимізацію існуючого управлінського апарату, перерозподіл функцій та підвищення ефективності взаємодії між департаментами. Значна частина завдань, що мають виконуватися новими структурами або інструментами, уже розпорошена між різними підрозділами КМДА, але здійснюється фрагментарно й без єдиної методичної основи. Тому запропоновані зміни фактично не створюють додаткових фінансових зобов'язань, а дозволяють консолідувати наявні ресурси, уникнути дублювання функцій та посилити управлінський потенціал без збільшення чисельності персоналу.

Наприклад, функції Міського офісу сталого розвитку можуть бути інтегровані у вже існуючі департаменти стратегічного планування та економіки, проте у форматі структурної реорганізації, що підвищує координацію між ними. Урбан-лабораторії не передбачають створення окремих установ, вони можуть функціонувати на базі комунальних підприємств, профільних департаментів або партнерських громадських організацій. Міська збалансована система показників потребує не нових бюджетів, а цифрової інтеграції даних, більшість яких уже збирається міськими службами. У свою чергу, муніципальні «зелені» облігації є інструментом мобілізації позабюджетних ресурсів, який, навпаки, зменшує навантаження на міський бюджет, забезпечуючи фінансування під конкретні проєкти з прогнозованими результатами. Виходячи з цього, логічним продовженням дослідження є формування практичних пропозицій щодо підвищення ефективності міського управління, посилення інституційної спроможності та забезпечення виконання цілей стратегічного розвитку столиці.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності міського управління

З огляду на те, що вже було систематизовано інструменти публічного управління, які сьогодні формують основу реалізації політики сталого розвитку міста Києва, можемо констатувати що попри наявність широкого набору інструментарію їх застосування залишається фрагментарним і не утворює цілісної системи управління розвитком столиці. Частина інструментів орієнтована переважно на підтримку поточних процесів, тоді як завдання підвищення стійкості, прозорості, інноваційності та швидкості управлінських реакцій вимагають більш комплексного та системного підходу.

Водночас Київ перебуває у ситуації, коли управлінські рішення мають забезпечувати не лише ефективне функціонування міського господарства у воєнних умовах, а й формувати фундамент для повоєнного відновлення, модернізації та досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Це потребує переосмислення ролі міських інституцій, посилення координації між департаментами, підвищення рівня інтегрованості стратегічних та оперативних рішень, а також запровадження сучасних механізмів управління, зокрема, проєктних, цифрових, партисипативних, ризик-орієнтованих.

Саме тому перехід до практичної реалізації інструментів публічного управління має базуватися на чітко визначеній програмі впровадження змін. Така програма повинна не лише систематизувати управлінські заходи, але й визначити послідовність їх виконання, відповідальних суб’єктів, ресурси, часові горизонти та очікувані результати. Вона виступає містком між стратегією та операційною діяльністю міських органів влади, переводячи визначені цілі у конкретні кроки, здатні забезпечити відчутні трансформаційні ефекти.

Запропонована авторська програма підвищення ефективності міського управління ґрунтується на таких принципах (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Принципи програми підвищення ефективності управління містом Київ

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що під програмою підвищення ефективності міського управління в роботі розуміється комплексна система цілей, заходів та інструментів, спрямованих на модернізацію інституційної, організаційної, цифрової та безпекової складових управління містом. При чому, йдеться не про окремі ініціативи, а про цілісну рамку трансформації, яка забезпечує узгодженість дій між департаментами, підвищує результативність використання ресурсів, розширює участь громади, посилює стійкість міської інфраструктури та запроваджує управління на основі даних.

Таким чином, програма виступає інструментом стратегічної зміни, що дає можливість зробити процеси міського управління більш прозорими, адаптивними, стійкими до ризиків і орієнтованими на потреби мешканців та вимоги сталого розвитку, структура якої включає наступні блоки (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Структура Програми реалізації заходів

підвищення ефективності міського управління

№	Блок програми	Мета	Основні заходи
1	Інституційна модернізація системи управління	Підвищення керованості, узгодженості та відповідальності міських інституцій	– Створення Міського офісу сталого розвитку як координаційної структури між департаментами; – Аудит функцій міських управлінських підрозділів, усунення дублювання, оптимізація внутрішніх процесів; – Впровадження системи регулярного міждепартаментного планування та обміну даними; – Перехід до моделі управління за результатами (Performance-based Management).
2	Запровадження міської збалансованої системи показників (Urban Balanced Scorecard)	Перехід до управління на основі даних, формування прозорої системи моніторингу	– Визначення набору інтегральних показників за економічним, соціальним, інфраструктурним, екологічним, цифровим та безпековим напрямами; – Створення єдиного міського дашборду для внутрішнього та громадського моніторингу; – Щоквартальна оцінка досягнення цілей та ухвалення коригувальних рішень.
3	Розвиток цифрового врядування та відкритих даних	Забезпечення ефективності та прозорості міських послуг	– Розширення цифрових адміністративних послуг до рівня 80–90%; – Інтеграція даних КМДА, ЦНАПів, транспортних та інфраструктурних служб у єдину цифрову екосистему; – Впровадження Big Data аналітики для прогнозування мобільності, навантаження на ЦНАПи, соціальні послуги; – Розвиток відкритих даних як інструменту громадського контролю.
4	Розширення інструментів участі громади (партисипативне врядування)	Формування ефективного партнерства «влада – громада»	– Модернізація платформи громадського бюджету; – Запровадження електронних консультацій і тематичних обговорень з мешканцями; – Розвиток практики спільного проєктування публічних просторів; – Навчальні програми для активних громадян.
5	Вдосконалення системи управління ризиками та безпекою	Забезпечення стійкості міста до воєнних і техногенних загроз	– Розробка і впровадження міської системи Risk Management; – Стрес-тестування критичної інфраструктури; – Формування резервних планів реагування; – Цифровізація безпекових показників.
6	Інноваційний розвиток через урбан-лабораторії та пілотні проєкти	Тестування інновацій з подальшим масштабуванням успішних рішень	– Smart-освітлення; – «Зелені двори» та мобільні громадські зони; – Автоматизовані системи муніципальних послуг; – Експериментальні транспортні коридори.
7	Фінансування сталого розвитку: муніципальні «зелені» та соціальні облігації	Розширення фінансових можливостей без додаткового навантаження на бюджет	– Розробка міської політики сталого фінансування; – Пілотні випуски облігацій для проєктів енергоефективності, публічних просторів та критичної інфраструктури; – Залучення міжнародних фондів та партнерств.
8	Комунікаційна стратегія модернізації міста	Підвищення довіри, прозорості та залучення громадян	– Регулярні комунікаційні кампанії про хід реалізації програми; – Використання соцмереж, дашбордів, інтерактивних карт; – Формування бренду міських трансформацій як елементу репутаційної політики.

Джерело: авторське бачення

Отже, представлена структура Програми демонструє комплексний та взаємопов'язаний підхід до модернізації міського управління. Запропоновані заходи охоплюють інституційні зміни, цифрову трансформацію, розвиток інструментів участі громади, удосконалення системи управління ризиками, формування нових фінансових інструментів та впровадження інновацій через пілотні проєкти, що дозволяє вибудувати логіку послідовного переходу від реформування управлінської системи, до впровадження інновацій та формування нової моделі взаємодії «влада–громада».

Однак, для практичного впровадження Програми необхідно визначити часові рамки, відповідальних виконавців та очікувані результати. Тому наступним кроком є формування графіка реалізації заходів Графік реалізації програми підвищення ефективності міського управління.

Період: 2026–2028 роки

1. Інституційна модернізація системи управління

Мета: Підвищення прозорості та відповідальності міських інституцій

Період	Захід	Відповідальні
Q1–Q2 2026	Створення Міського офісу сталого розвитку	КМДА, Департамент економіки, Департамент цифровізації
Q2–Q3 2026	Аудит функцій департаментів, оптимізація процесів	КМДА, HR-служба, Офіс реформ
Q3–Q4 2026	Запуск міждепартаментної системи стратегічного планування	КМДА, Міський офіс сталого розвитку
2027 (Q1–Q4)	Перехід до Performance-based Management	Міський офіс сталого розвитку, департаменти

2. Міська збалансована система показників (Urban BSC)

Мета: Перехід до управління на основі даних

Період	Захід	Відповідальні
Q1 2026	Формування переліку індикаторів Urban BSC	Міський офіс сталого розвитку, аналітичний центр
Q2–Q3 2026	Розробка міського дашборду	Департамент цифровізації, Мінцифра
Q4 2026	Пілотне тестування системи	КМДА
2027–2028	Щоквартальний моніторинг і коригування	Міський офіс сталого розвитку

3. Розвиток цифрового врядування та відкритих даних

Мета: Підвищення прозорості та ефективності міських сервісів

Період	Захід	Відповідальні
Q1–Q4 2026	Розширення цифрових послуг до 80%	Департамент надання адмінпослуг, Мінцифра
2026–2027	Інтеграція цифрових систем у єдину екосистему	Департамент цифровізації
2027 (Q2–Q4)	Впровадження Big Data аналітики	Аналітичний центр, КМДА
2027–2028	Розвиток відкритих даних	Портал відкритих даних КМДА

4. Розширення інструментів участі громади

Мета: Формування партнерства «влада–громада»

Період	Захід	Відповідальні
Q2–Q3 2026	Модернізація платформи громадського бюджету	Департамент громадських комунікацій
2026–2027	Впровадження електронних консультацій	КМДА
2027	Спільне проєктування публічних просторів (пілоти)	Департамент архітектури
2028	Програми навчання громадян	Департамент комунікацій

5. Управління ризиками та безпекою

Мета: Підвищення стійкості міста до загроз

Період	Захід	Відповідальні
Q1–Q3 2026	Створення міської Risk Management System	Департамент безпеки
2026–2027	Стрес-тест критичної інфраструктури	КМДА, енергетичні та транспортні підприємства
2027	Розробка резервних планів реагування	ДСНС, КМДА
2027–2028	Цифровізація безпекових показників	Департамент цифровізації

6. Урбан-лабораторії та інноваційні пілотні проєкти

Мета: Тестування інноваційних рішень

Період	Захід	Відповідальні
Q3 2026	Формування концепції урбан-лабораторій	КМДА
2027 (Q1–Q4)	Пілоти: smart-освітлення, «зелені двори», транспортні коридори	Міський офіс сталого розвитку
2028	Масштабування успішних рішень по районах	КМДА, районні адміністрації

7. Фінансування сталого розвитку: «зелені» та соціальні облігації

Мета: Підвищення фінансування без збільшення навантаження на міський бюджет

Період	Захід	Відповідальні
Q2 2026	Формування політики сталого фінансування	Департамент фінансів
Q4 2026 – Q2 2027	Підготовка нормативної бази	Департамент фінансів, КМДА
2027–2028	Пілотні випуски облігацій	КМДА, міжнародні партнери

8. Комунікаційна стратегія модернізації міста

Мета: Підвищення довіри та залучення громадян

Період	Захід	Відповідальні
Q1 2026	Створення комунікаційної стратегії	Департамент комунікацій
2026–2028	Регулярні інформаційні кампанії	КМДА
2026–2028	Публічні дашборди та інтерактивні карти	Департамент цифровізації



Рис. 3.2. Візуалізація графіка реалізації Програми підвищення ефективності міського управління

Джерело: побудовано автором

Представлені пропозиції в сукупності здатні забезпечити перехід Києва до сучасної, прозорої та стійкої системи управління, яка відповідає європейським принципам та стандартам розвитку міських територій. Так, реалізація першого блоку забезпечить підвищення прозорості ухвалення рішень, усунення дублювання функцій між департаментами та створення єдиного центру координації міських трансформацій. Перехід до такого управління сприяє підвищенню відповідальності посадових осіб та діяльності департаментів в цілому. У підсумку міська система управління стає більш керованою, узгодженою й адаптивною до викликів.

Запровадження Urban BSC формує основу для управління на основі даних та забезпечує безперервний моніторинг ключових напрямів розвитку міста. Єдиний дашборд сприятиме своєчасному виявленню відхилень, та миттєвій реакції на проблеми. Це створює умови для підзвітності влади та підвищує довіру мешканців до міської політики. Розширення цифрових сервісів до 80–90% значно скорочує час і витрати громадян на отримання послуг, знижує корупційні ризики та оптимізує роботу адміністративних установ. Інтеграція міських даних у єдину цифрову екосистему забезпечує оперативність управлінських рішень, а Big Data аналітика дає змогу прогнозувати навантаження та ефективно планувати міську політику. Публічні відкриті дані посилюють громадський контроль.

Поглиблення механізмів участі формує партнерську взаємодію між громадою та владою. Модернізація громадського бюджету та впровадження електронних консультацій підвищують залученість мешканців, що сприяє ухваленню рішень, чутливих до потреб району. Спільне проєктування публічних просторів та програми громадянської освіти формують культуру співуправління містом. Створення міської системи Risk Management підвищує готовність до воєнних, техногенних та природних загроз. Стрес-тестування критичної інфраструктури дозволяє визначати слабкі місця та завчасно укріплювати системи життєзабезпечення. Резервні плани

реагування та цифровізація безпекових показників формують стійкість міста та мінімізують ризики для населення та економіки.

Урбан-лабораторії створюють простір для експериментів і дозволяють тестувати інновації з мінімальними ризиками. Пілотні проєкти (smart-освітлення, зелені двори, транспортні коридори) забезпечують швидкі покращення якості життя та відкривають шлях до масштабування найуспішніших рішень на рівні міста. Це пришвидшує модернізацію та формує інноваційний імідж Києва. Підвищення фінансування без збільшення навантаження на міський бюджет здійснюється за рахунок залучення грантів, міжнародних партнерств і випусків цільових облігацій. Це дозволяє мобілізувати додаткові ресурси для відновлення інфраструктури, модернізації міських просторів та реалізації «зелених» проєктів, забезпечуючи довгострокову фінансову стійкість міста. Ефективна комунікаційна політика підвищує довіру громадян та забезпечує прозорість реалізації міських реформ. Регулярні комунікаційні кампанії, інтерактивні карти й публічні дашборди роблять зміни видимими та зрозумілими. Це формує позитивний імідж міста, зміцнює репутаційний капітал та сприяє залученню інвесторів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено перехід від діагностики стану функціонування та розвитку міста до конструювання організаційних рішень, покликаних посилити спроможність Києва рухатися шляхом сталого й резильєнтного розвитку в умовах війни та повоєнної відбудови. Конкретизовано авторське розуміння сталого розвитку столиці як довгострокової моделі, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість, екологічну відповідальність і безпекову стійкість, доповнену цифровим та інституційним виміром. Проведено систематизацію інструментів публічного управління, які вже застосовуються міською

владою, та виокремлено ті з них, що потребують модернізації або переорієнтації на цілі сталого розвитку.

З метою подолання виявлених розривів у роботі органів місцевої влади, запропоновано комплекс авторських рішень, які доповнюють наявну систему інструментів та зорієнтовані на формування цілісної політики сталого розвитку. Доведено, що ключовою перевагою цих інструментів є не стільки їх новизна, скільки здатність об'єднати розрізнені ініціативи у єдину логіку трансформації, орієнтовану на довгострокову стійкість і прозорість міського управління.

На основі зазначених інструментів сформовано Програму підвищення ефективності міського управління, структура якої охоплює вісім взаємопов'язаних блоків: інституційну модернізацію системи управління, запровадження Urban BSC, розвиток цифрового врядування та відкритих даних, розширення інструментів участі громади, удосконалення системи управління ризиками та безпекою, запуск урбан-лабораторій і пілотних проєктів, формування системи сталого фінансування через «зелені» та соціальні облігації, а також комплексну комунікаційну стратегію модернізації міста.

Розроблено графік реалізації Програми на 2026–2028 рр., який задає логіку поетапного впровадження змін. Доведено, що пріоритетними є інституційні та цифрові перетворення (створення Міського офісу сталого розвитку, формування Urban BSC, інтеграція міських даних в єдину цифрову екосистему), які закладають основу для подальших кроків.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретико-методичний аналіз управління функціонуванням та розвитком сучасного міста, що дало змогу комплексно розкрити зміст базових категорій і окреслити логіку подальших аналітичних побудов. На основі узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників уточнено сутність поняття «сучасне місто», під яким у роботі запропоновано розуміти складну динамічну систему, у межах якої переплітаються економічні, екологічні, просторові, соціальні та технологічні процеси. Доведено, що управління розвитком такого міста виходить за межі традиційних адміністративних підходів і має ґрунтуватися на стратегічному баченні, цифрових інноваціях, багаторівневій взаємодії з громадою та орієнтації на стійкий і smart-орієнтований розвиток.

Виявлено фрагментарність існуючих досліджень. Встановлено, що науковці, як правило, акцентують увагу на окремих аспектах таких як цифровізація, інституційна, економічна спроможність, урбанізаційні тренди, комунікаційні моделі тощо, не пропонуючи цілісні інтегровані моделі міського управління. Це зумовило потребу формування авторського бачення, у межах якого управління розвитком сучасного міста розгялдається як багаторівневий і багатовимірний процес, спрямований на забезпечення збалансованої взаємодії підсистем та підвищення стійкості міського середовища в умовах війни.

На засадах систематизації наукового доробку в дослідженні визначено низку моделей управління сучасним містом: традиційну адміністративно-ієрархічну модель, модель врядування (good governance), мережеву, smart-модель, модель сталого міського розвитку, резильєнтну, клієнтоорієнтовану, організаційно-проєктну та партнерську модель. Доведено, що жодна з них окремо не здатна забезпечити повноцінне вирішення завдань міського

розвитку, натомість ефективне управління потребує їх гнучкої комбінації з урахуванням локального контексту, інституційних, просторових та безпекових особливостей. Обґрунтовано доцільність застосування системогенезного підходу для подолання фрагментарності та аналізу міста як цілісної системи взаємодіючих підсистем.

На основі критичного аналізу наукових джерел розкрито методичні засади забезпечення ефективного функціонування міста. Встановлено, що сучасний інструментарій формують кілька груп методик: системогенезні, структурно-функціональні, індикаторно-інтегральні, стратегічно-просторові, цифрові та smart-орієнтовані методики аудиту міста, інтегральні методики оцінювання стійкості й відновлення територій у воєнних та постконфліктних умовах. Доведено, що, попри значну розробленість окремих компонентів, відсутньою залишається універсальна, масштабована система оцінки, яка одночасно враховувала б економічні, соціальні, інфраструктурні, інституційні, цифрові та безпекові виміри функціонування міста.

На цій основі в роботі запропоновано авторську концепцію оцінювання ефективного функціонування міста, що інтегрує вищезгадані підходи в єдину методику, що передбачає виокремлення шести базових блоків (економічна ефективність, соціальна стійкість і людський капітал, інфраструктурна спроможність, інституційно-управлінська спроможність, цифрова зрілість, безпекова стійкість і ризик-менеджмент)

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексну діагностику проблем функціонування та розвитку сучасного міста Києва, що дало змогу перейти від суто описового бачення столиці до кількісно обґрунтованої оцінки її стійкості та ефективності в умовах тривалого воєнного навантаження.

На основі аналізу статистичних матеріалів, стратегічних документів КМДА, даних відкритих порталів та результатів соціологічних опитувань сформовано цілісний соціально-економічний портрет Києва, виявлено ключові виклики та структурні диспропорції міського розвитку.

Встанволено, що демографічний профіль столиці зазнав суттєвих змін під впливом повномасштабної війни. Київ зберігає статус головного міграційного центру країни та ядра поліцентричної агломерації, однак стикається зі старінням населення, посиленням статевих диспропорцій, зростанням частки соціально вразливих груп і значним напливом внутрішньо переміщених осіб. Ці процеси формують «викривлену» вікову піраміду, збільшують навантаження на соціальну інфраструктуру, систему охорони здоров'я, освіти, житловий фонд та ринок праці.

Економічна характеристика Києва підтвердила збереження його провідної ролі в національній економіці. З'ясовано, що ВРП столиці є найбільшим серед регіонів України, а темпи його приросту у 2022–2024 рр. свідчать про високу адаптивність міської економіки до зовнішніх шоків. Разом із тим виявлено низку структурних проблем, в числі яких, падіння обсягів інноваційної промислової продукції, зниження експортної активності, скорочення прямих іноземних інвестицій, а також професійно-кваліфікаційні дисбаланси на ринку праці. Паралельно зафіксовано позитивні тенденції у вигляді посилення ролі високотехнологічних секторів, фармацевтики, IT-галузі та швидкий розвиток стартап-екосистеми, що зміцнює інноваційний потенціал міста.

Аналіз міського публічного простору та сфери надання адміністративних послуг засвідчив, що Київ демонструє помітний прогрес у формуванні сучасного, інклюзивного та сервісно орієнтованого середовища. Встановлено, що система ЦНАПів охоплює широку лінійку послуг, у тому числі для вразливих категорій населення, активно впроваджується принцип екстериторіальності, модернізуються стандарти безбар'єрності. Водночас виявлено низку проблем, які пов'язані з нерівномірністю благоустрою між районами, недостатньою кількісю якісних громадських просторів, відносною задоволеністю станом зелених зон і місць відпочинку, а також відносно низьким рівнем залучення громадян до процесів ухвалення рішень.

На основі авторської методики проведено інтегральну кількісну оцінку ефективності функціонування та розвитку міста. Отримані результати показали, що найбільш розвиненими сферами є цифрова зрілість (0,71) та безпекова стійкість (0,63), що відображає активне впровадження е-сервісів, достатньо високий рівень покриття цифровою інфраструктурою та відносно високий ступінь захищеності критичної інфраструктури й готовності до надзвичайних ситуацій. Інфраструктурна спроможність міста (0,56) також перебуває на прийнятному рівні, хоча відновлення пошкоджених об'єктів потребує прискорення. Інституційно-управлінський блок (0,48) характеризується задовільною якістю публічних послуг, але водночас демонструє недостатній рівень прозорості та низьку участь громади (3,32 % населення). Найпроблемнішими виявилися економічна ефективність (0,42) та соціальна стійкість і людський капітал (0,31), що пов'язано з втратами робочих місць, посиленням соціальної вразливості, від'ємним міграційним балансом і зростанням навантаження на системи підтримки населення.

Зведений інтегральний показник ефективності функціонування та розвитку міста ($I_EFF \approx 0,52$) дозволив класифікувати поточний стан Києва як такий, що відповідає середньому рівню ефективності в умовах війни. Столиця зберігає потенціал економічного й інноваційного лідера, демонструє значний прогрес у цифровій трансформації та удосконаленні міських сервісів, проте стикається з комплексом ризиків у соціальній, інвестиційній та демографічній сферах, а також із потребою подальшої модернізації інфраструктури та посилення безпекових компонентів.

У третьому розділі здійснено перехід від діагностики стану функціонування та розвитку міста до конструювання організаційних рішень, покликаних посилити спроможність Києва рухатися шляхом сталого розвитку в умовах війни та повоєнної відбудови. Конкретизовано авторське розуміння сталого розвитку столиці як довгострокової моделі, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість, екологічну

відповідальність і безпекову стійкість, доповнену цифровим та інституційним виміром.

Проведено систематизацію інструментів публічного управління, які вже застосовуються міською владою, та виокремлено ті з них, що потребують модернізації або переорієнтації на цілі сталого розвитку. З метою подолання виявлених розривів у роботі органів місцевої влади, запропоновано комплекс авторських рішень, які доповнюють наявну систему інструментів та зорієнтовані на формування цілісної політики сталого розвитку. Доведено, що ключовою перевагою цих інструментів є не стільки їх новизна, скільки здатність об'єднати розрізнені ініціативи у єдину логіку трансформації, орієнтовану на довгострокову стійкість і прозорість міського управління.

На основі зазначених інструментів сформовано Програму підвищення ефективності міського управління, структура якої охоплює вісім взаємопов'язаних блоків: інституційну модернізацію системи управління, запровадження Urban BSC, розвиток цифрового врядування та відкритих даних, розширення інструментів участі громади, удосконалення системи управління ризиками та безпекою, запуск урбан-лабораторій і пілотних проєктів, формування системи сталого фінансування через «зелені» та соціальні облігації, а також комплексну комунікаційну стратегію модернізації міста.

Розроблено графік реалізації Програми на 2026–2028 рр., який задає логіку поетапного впровадження змін. Доведено, що пріоритетними є інституційні та цифрові перетворення (створення Міського офісу сталого розвитку, формування Urban BSC, інтеграція міських даних в єдину цифрову екосистему), які закладають основу для подальших кроків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Ткачук Л. М., Нікіфорова Л. О., Шиян А. А., Хошаба О.М., Каплун І. С. Шляхи удосконалення публічного управління регіональним розвитком на основі сучасних ІТ-технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 10. С. 88–98. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2019/18.pdf.

2. Акімов О.О. Системогенезний підхід до здійснення державноуправлінської діяльності в Україні: проблеми формування. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 21. С. 90–95. URL: https://surl.li/escruh

3. Акімов О.О. Тенденції розвитку державно-службової діяльності як основи парадигми системогенезу державно-управлінської діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 135–142.

4. Андрієнко А.О. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України: монографія. Вінниця, Україна: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 196с.

5. Андріїв М.М. Узгодження компетенцій органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади в контексті публічного управління. Демократичне врядування. 2019. № 23. URL: https://surl.li/zcerxb

6. Бакуменко В.Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с.

7. Балдинюк В., Балдинюк В. Морально-етичні засади функціонування територіальних громад. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: https://surl.lu/aftlks

8. Бізнес-планування та управління проектами : навч. посіб. / П. Г. Ільчук та ін. 2-ге вид., допов. та онов. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 240 с.

9. Бобровська О. Ю., Бондаренко Д. М. Економічна система регіонів як квазіоб'єкт публічного і галузевого управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 77–85. URL: https://surl.li/dercxc

10. Бобровська О., Бондаренко Д. Публічне управління економічним розвитком регіонів: галузевий аспект. Аспекти публічного управління. 2021. № 3. С. 22–35.

11. Бобровський О.І. Теоретичні засади публічного управління територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: https://surl.li/ippryx

12. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 60–64. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/12.pdf

13. Войціцька К.М. Економічний розвиток урбанізованих територій як наукове дослідження в сфері публічного управління. Економіка, управління та 7 адміністрування. 2022. № 3(101). С. 41–47. URL: https://surl.li/upnczw

14. Ганущин С.Н. Імплементація досвіду Європейського Союзу в українську реальність формування взаємодії між громадянським суспільством та публічним управлінням. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 31. С. 97–101.

15. Головне управління статистики у м. Києві. Офіційний вебсайт. URL: https://kyiv.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 09.12.2025).

16. Гусятинський М.В., Сірий О.В. Комунікація як основа функціонування інститутів державної влади у взаємодії з громадськістю. Державне управління: Удосконалення та розвиток. № 12. 2024. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.14

17. Державна служба статистики України. Чисельність наявного населення України, 2019. Київ, 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 18.02.2025).

18. Єдиний державний портал відкритих даних. Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://data.gov.ua (дата звернення: *вкажи дату*).

19. Звєряков М., Грималюк А. Теоретичні основи політико-економічного аналізу публічного управління та адміністрування. Економічна теорія. 2022. № 2. С. 5–28

20. Іванченко Г. Регіональний і міський брендинг як стратегія підвищення конкурентоспроможності. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 14-16 верес., 2021 р.). Вінниця, 2021. Ч. 1. С. 155–163. URL: https://surl.li/ehebik

21. Іжа М., Пахомова Т. Концептуальні підходи до інноваційних механізмів публічного управління відновленням територій. Аспекти публічного управління. 2022. № 3. С. 5–10.

22. Казаков Г. І., Рак Ю. О., Лужанський О. С. Використання штучного інтелекту у процесах медіації в публічному управлінні в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2025. Вип. 45. С. 67-72.

23. Назарко С.О., Канцур І.Г., Познанська І.В. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32.

24. Канцур І.Г., Гацька Л.П., Мірко Н.В. Шлях України до ЄС: реформування державного управління. Інфраструктура ринку. 2022. № 68. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct68-1

25. Кизим М. О., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Чинники просторового розвитку територіальних громад у системі публічного управління територіями. Проблеми економіки. 2022. № 2. С. 83–92. URL: https://surl.li/wgyhbo

26. Київська міська державна адміністрація. Демографічні огляди столиці. URL: https://kyivcity.gov.ua (дата звернення: 08.12.2025).

27. Ключник Л. В. Публічне управління в територіальних громадах: організаційні та фінансові аспекти. Регіональна економіка. 2019. № 4. С. 104–112.

28. Колтун В. С., Бабінець О. П. Урбанізація та її вплив на розвиток публічного управління: понятійно-категорійний аналіз. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 59–64. URL: https://surl.li/aiofvx

29. Копняк К. В., Покиньчереда В. В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/37.pdf.

30. Корж Н. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Стратегічне управління розвитком територій: регіональний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 9–13. URL: https://surl.li/smrnvx

31. Корощенко М. М. Модель «належного урядування» як шлях реформування публічної політики в Україні. Економіка України. 2024. № 4. С. 57-67.

32. Корчак Н., Обушна Н. Управління проєктами в публічній сфері : навч. посіб. Київ : Каравела, 2022. 272 с. 144. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2023. 217 с.

33. Лібанова Е. Наш людський капітал: втрати й перспективи відродження. Науково-популярна газета «Світ». 11.03.2025. URL: https://surl.lt/oiettr (дата звернення: 08.12.2025).

34. Мартинович Н.О. Комплекс показників оцінювання соціально-економічних результатів та ефективності відновлення зруйнованих територій через війну. Економіка та право. 2022. № 4 (67). С. 57-71. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.057

35. Оболенський О. Ю., Базарна О. В. Економічна складова організаційно-економічного механізму регіонального публічного управління

житлово-комунального господарства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: https://surl.li/zlcyyb

36. Панченко А., Мороз Ю., Підвисоцький Є. Трансформація українських міст у смарт-регіони в контексті відбудови та сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2025. (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-71

37. Пєнська І. О. Сучасний стан надання адміністративних послуг населенню суб'єктами публічної адміністрації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 242–246. URL: https://surl.lt/xmbebl

38. Портал відкритих даних КМДА. URL: https://data.kyivcity.gov.ua (дата звернення: 09.12.2025).

39. Про столицю України – місто-герой Київ : Закон України від 15 січ. 1999 р. № 401-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 11.

40. Романовська Ю.А. Європейські акценти розвитку Smart City: виклики та досягнення. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation. 2025. № 1(15). С. 103-113. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0109.

41. Сагайдак М. Стратегічне управління розбудовою розумних міст (Smart City) в Україні у повоєнний період. Світ фінансів. №. 4(81). 2024, С. 102-14. URL: https://surl.lu/bbpkkx

42. Стратегія розвитку міста Києва до 2027 року. Київ, 2024. 71 с. URL: https://surl.li/nhhdzr

43. Сфера життєдіяльності міста: економіко-правові проблеми постконфліктного відновлення: матеріали Круглого столу (29 вересня 2020 р., м. Київ). Наук. ред. В.А. Устименко. НАН України. ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова НАН України». Київ, 2020. 156 с.

44. Туленков М. В. Сучасні соціальні теорії управління : посібник. Київ : Каравела, 2021. 504 с.

45. Управління проектами : навч. посіб. / Т. Л. Мостенска та ін. Київ : Кондор, 2021. 592 с.

46. Цаль-Цалко Ю.С., Якобчук В.П., Косянчук С.Г. Антикорупційна політика у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: https://surl.li/pdamms

47. Юрченко О., Бобер Л., Никонюк К. Кастомізація стратегій муніципального управління як маркетинговий інструмент економічного розвитку громад. Економіка та суспільство. 2024. (70). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-51.

48. Якобчук В. П., Симоненко Л. І., Кравець І. В. Теорія економіки в підготовці фахівців з публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: https://surl.lt/obgkwc

49. Яценко Л. Аналітична записка. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: НІСД. 2024. https://surl.li/jncsqt

50. Effective Communication in Business Process Management: A Methodological Framework scientific monograph: O.Suntsova, A.Husiatynska, M. Husiatynskiy, USA, U-Sun, 2025. 282 p.

51. Martynovych N., Britchenko I., Kolinets L., Popova Y. 2024, On Sustainable Development under the Conditions of Human Capital Migration: A New Agenda for External and Internal Population Displacement, Problemy Ekorozwoju/Problems Of Sustainable Development, 19(2). P. 23-34. DOI: https://doi.org/10.35784/preko.6230 Scopus.

52. Transparency International Ukraine. Transparency Ranking of Ukrainian Cities. 2024. URL: https://surl.li/qpfesg (дата звернення: 12.12.2025).

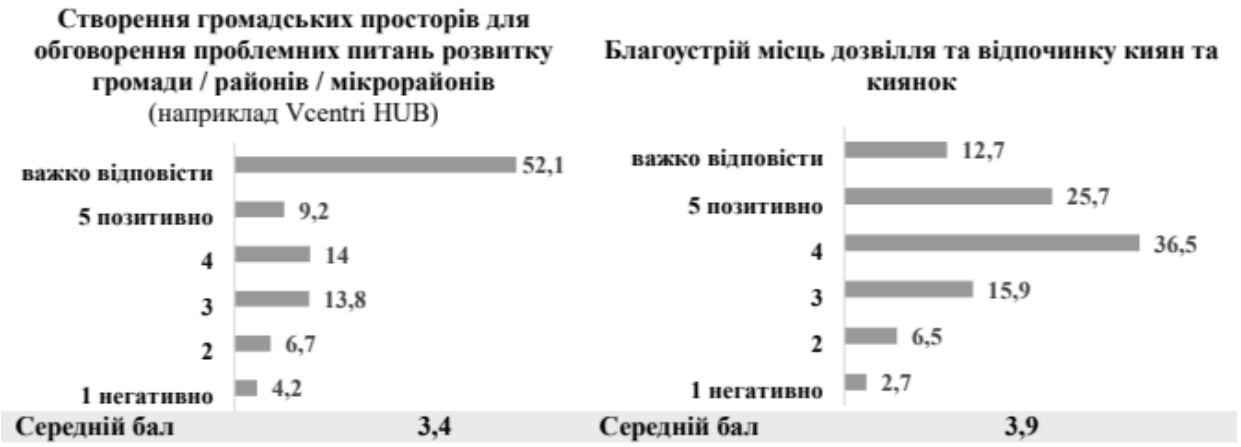
53. Yashchenko V.O., Martynovych N.O. The role of digital self-governance services in supporting population mobility and social resilience during humanitarian crises. The 2nd International scientific and practical conference «Innovation and development in world science» (December 1-3, 2025) MDPC Publishing, Zurich, Switzerland. 2025. 742 p. P. 673-676

ДОДАТКИ

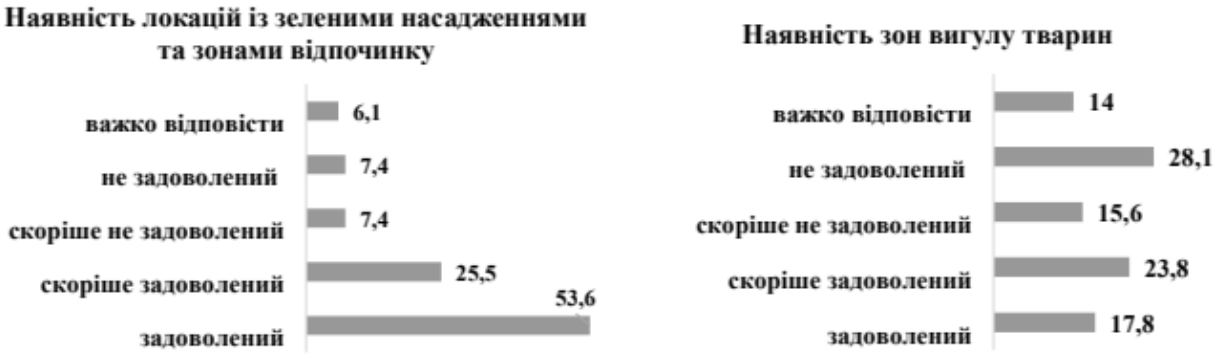
Додаток А

Результати дослідження задоволеності киян міським публічним простором та якістю адміністративних послуг

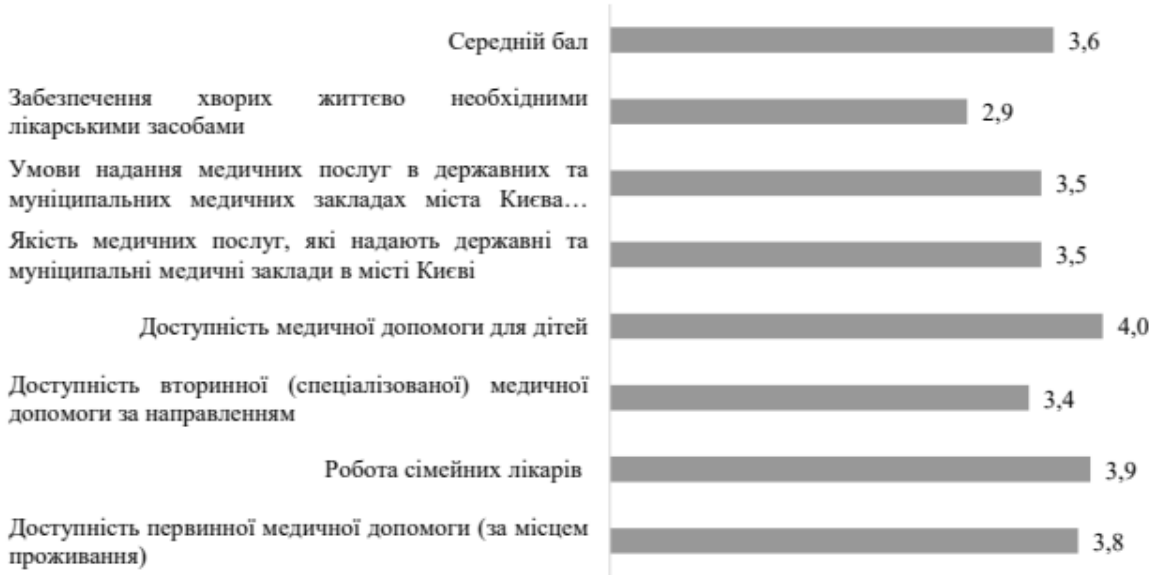
Оцінка діяльності міської влади у напрямку поліпшення публічних просторів міста, %



Відсоток задоволеності киян та киянок якістю міського середовища у своєму мікрорайоні, %



Оцінка киянами та киянками доступності та якості медичних послуг в місті



Додаток Б

Блок	Показник	Короткий зміст / спосіб розрахунку	Індекс	%
1. Економічна ефективність (ЕЕ)	Темп приросту економічної активності	Зростання ВРП Києва між базовим і звітним періодами	0,83	82,6
	Індекс зайнятості	Зайняте населення / трудові ресурси	0,58	58,0
	Індекс бюджетної самодостатності	Власні доходи бюджету / загальний бюджет	0,78	78,0
Інтегральний індекс блоку 1 (ЕЕ)		Середнє трьох показників блоку	0,73	73,0
2. Соціальна стійкість та людський капітал (СС)	Індекс якості життя	Середня оцінка якості життя (за шкалою 1–5, нормовано)	0,68	68,0
	Індекс соціальної вразливості	Частка вразливих груп у загальній чисельності населення	0,13	13,2
	Міграційний баланс (нормований)	Баланс в'їзду/виїзду, приведений до інтервалу [0;1]	0,10	10,0
Інтегральний індекс блоку 2 (СС)		Середнє значення показників 2.1–2.3	0,30	30,4
3. Інфраструктурна спроможність (ІС)	Індекс транспортної доступності	Довжина маршрутів громадського транспорту / площа міста (нормовано)	0,55	55,0
	Індекс інженерної інфраструктури	Нормативно відповідні об'єкти / усі об'єкти	0,76	76,0
	Показник відновлення інфраструктури	Частка відновлених об'єктів із пошкоджених	0,60	60,0
Інтегральний індекс блоку 3 (ІС)		Середнє значення показників 3.1–3.3	0,64	63,6
4. Інституційно-управлінська спроможність (ІУС)	Індекс ефективності публічних послуг	Середня оцінка якості/доступності послуг (1–5, нормовано)	0,76	76,0
	Рівень прозорості управління	Transparency Score (0–100, нормовано)	0,75	75,0
	Показник участі громади	Учасники інструментів участі / населення (98000 / 2 950 000)	0,033	3,32
Інтегральний індекс блоку 4 (ІУС)		Середнє значення показників 4.1–4.3	0,51	51,4
5. Цифрова зрілість міста (ЦЗ)	Індекс цифрових послуг	Оцифровані послуги / всі можливі послуги (148/200)	0,74	74,0
	Індекс цифрової інфраструктури	Покриття телеком-мережами (нормовано)	0,95	95,0
	Індекс застосування smart-технологій	Середнє з трьох компонентів: IoT, аналітика, автоматизація	0,65	65,0
Інтегральний індекс блоку 5 (ЦЗ)		Середнє значення показників 5.1–5.3	0,78	78,0
6. Безпекова стійкість та ризик-менеджмент (БСР)	Індекс безпекових умов	Інтегральна оцінка криміногенної ситуації (нормовано)	0,68	68,0
	Індекс захищеності критичної інфраструктури	Нормативно захищені об'єкти / загальна кількість (310/420)	0,74	74,0
	Індекс стійкості до НС	Готовність і здатність системи реагувати на НС (нормовано)	0,70	70,0
Інтегральний індекс блоку 6 (БСР)		Середнє значення показників 6.1–6.3	0,71	70,7