МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Технологія управління сучасним містом: стан та перспективи розвитку»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня, II курсу,
групи МПАЗ-21-1,
спеціальності (281 «Публічне управління та адміністрування»), освітня програма («Регіональне управління та самоврядування»)
_____ Галицького Андрія Віталійовича

Науковий керівник _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.тех.н доцент, професор кафедри

Керівник освітньо-професійної програми _____ Самойлова Ірина Іванівн к.н.держ.упр., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління протокол від «27» 01 2023 № 108

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління _____ Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., доцент

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 9 30.01.2023 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ _____ _____

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

Результат захисту 90 б. 5 (відмінно) 01.02.23 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Я. А. Варшавець

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ Г. Г. Ємойлова

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Н. В. Грабовенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ М. В. Гуєтчинський

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст кваліфікаційної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	30		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	10		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 50**	50		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 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 ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	01.02.23	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую

В.о. завідувача кафедри
_____ Н.В. Грабовенко
«____»_____202 1 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Галицького Андрія Віталійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи «Технологія управління сучасним містом: стан та перспективи розвитку»
Затверджена наказом в.о. ректора від «31» 12.2021 № 142
2. Строк здачі закінченої роботи 25.01.2023
3. Цільова установка – визначення основних напрямів для збалансованого та ефективного управління містом.
4. Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз цінностей та пріоритетів місцевої громади та розробка рекомендацій щодо збалансованого та ефективного управління містом.
5. Об'єктом дослідження є управління містом.
6. Предметом дослідження є відповідність управління містом очікуванням та потребам мешканців міста на прикладі міста Києва.
7. Базою дослідження є
8. Вихідні дані до роботи: Закони України, «Про місцеве самоврядування в Україні» а також монографічні дослідження й статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
9. Перелік графічного матеріалу: Рис.1. Діаграма чисельності населення в м. Київ; Таблиця 1.1 Опитаних жителів; Рис.2. Діаграма динаміки створення ОСББ у м. Києві.
10. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1 Основні засади та напрями управління сучасним містом; 1.1 Теоретичні основи ефективного управління; 1.2 Ключові аспекти виникаючих дисбалансів; 1.3 Роль патерналізму та довіри в управлінні; Розділ 2 Розуміння цінностей та ступенів залученості до управління містом різних груп жителів києва; 2.1 Загальні методологічні засади; 2.2 Аналіз основних результатів опитування; Розділ 3 Рекомендації щодо збалансованого та ефективного управління містом; 3.1 Розвиток міст в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи.

11. Календарний план виконання роботи

№п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів робот	
		За планом	Фактичн
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2021	15.10.20
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	29.06.2022	29.06.202
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	21.11.2022	21.11.2022
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	09.01.2023	09.01.202
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2023	12.01.2023
6	Отримання відгуку керівника	25.01.2023	25.01.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	25.01.2023	25.01.202
8	Попередній захист роботи	23.01.2023	23.01.202
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	26.01.2023	26.01.202
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	01.02.2023

12. Дата видачі завдання «11» 01 2022
13. Керівник кваліфікаційної роботи _____ М.В. Гусятинська
14. Керівник освітньо-професійної програми _____ І.І. Самойлова
15. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ А.В. Галицький

Зміст

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ МІСТОМ 10

1.1 Теоретичні основи ефективного управління 10

1.2 Ключові аспекти виникаючих дисбалансів 16

1.3 Роль патерналізму та довіри в управлінні 20

РОЗДІЛ 2 РОЗУМІННЯ ЦІННОСТЕЙ ТА СТУПЕНІВ ЗАЛУЧЕНОСТІ ДО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ РІЗНИХ ГРУП ЖИТЕЛІВ КИЄВА 31

2.1 Загальні методологічні засади 31

2.2 Аналіз основних результатів опитування 35

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗБАЛАНСОВАНОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ 57

3.1 Розвиток міст в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи 70

ВИСНОВКИ 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77

ДОДАТКИ

ВСТУП

Понад 70% населення Європи живе у містах. Люди працюють в місті, відпочивають, водять дітей до школи. Для цього вони їздять загальним або приватним транспортом, користуються громадськими сервісами та інфраструктурою міста, платять податки та обирають місцеву владу, завданням якої організувати життя в місті так, щоб доступно їздити на роботу, безпечно водити дітей до школи, і приємно відпочивати, гуляючи доглянутими парками, щоб все було комфортно.

Урбаністам під силу перепланувати старі занедбані райони на нові і затишні місця. Архітектори можуть розрахувати складні конструкції й побудувати витривалий та інновацій міст через найширшу частину річки. Але ухвалювати рішення, які матимуть вплив на ціле місто повинні фахові управлінці у відповідності до потреб жителів.

Перед новими управлінцями стоїть виклик як зробити управління містом ефективним. Як привабити більше інвестицій, зменшити час перебування людини у дорозі з дому на роботу, сприяти збільшенню кількості нових робочих місць, розширювати місто, не завдаючи шкоді навколишньому середовищу. Спробуємо визначити, на що місцева влада має звертати увагу при ефективному управлінні містом.

Актуальність теми. У будь-якому місті живуть та взаємодіють різні групи людей, інтереси та потреби яких відрізняються. Для одних пріоритетним є створення робочих місць, зручний публічний транспорт, а для інших - наявність спортивних майданчиків, місць відпочинку та дозвілля. Тому виникає дисбаланс різних аспектів життєдіяльності міста. Місцева влада, управляючи містом, може враховувати або ігнорувати інтереси цих груп, але лише зважання і розуміння всіх аспектів може привести до вдалого управління.

Хоча врахувати інтереси всіх жителів неможливо, потрібно знати потреби, та необхідності пріоритети покращення, щоб досягти балансу між економічним, екологічним та соціальним аспектами для різних груп людей.

Це важливо, оскільки люди стають більш мобільні і шукають для себе те місто, яке найбільше відповідає їхнім очікуванням.

Питання балансу різних факторів та інтересів актуальне і з точки зору суспільних викликів. Серед них: глобалізація, діджиталізація та постійні швидкі зміни. Управління містом повинно бути спроможним адаптуватися до цих викликів та бути ефективним. На прикладі Києва можемо побачити, з якими міськими проблеми доводиться стикатися мешканцям міста, як вони бачать їх вирішення, чи задоволені вони міською інфраструктурою чи планують залишатися жити в цьому місті. З іншого боку можемо звернути увагу, якими способами міська влада може ефективно та якісно відповідати на запити жителів міста.

Мета та завдання. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз цінностей та пріоритетів місцевої громади та розробка рекомендацій щодо збалансованого та ефективного управління містом.

Для досягнення викладеної мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність та основні складові управління містом;
- виявити сучасні підходи до управління містом на основі аналізу досвіду різних міст;
- з’ясувати основні аспекти життєдіяльності міста, де спостерігається дисбаланс інтересів різних груп мешканців;
- порівняти підходи і методи управління Києва з іншими європейськими чи американськими містами;
- визначити цінності мешканців міста на прикладі міста Києва;
- виявити основні проблеми та розробити рекомендації для покращення управління містом.

Об’єктом є управління містом. Предметом є відповідність управління містом очікуванням та потребам мешканців міста на прикладі міста Києва.

В роботі використовувалися такі наукові методи як аналіз, порівняння, узагальнення, пояснення, класифікації.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається

із титульного аркушу, змісту, анотації, вступу, основних розділів, висновків, списку використаних джерел. Перший розділ роботи розкриває основні засади та напрями управління сучасним містом. Зокрема, мова йде про теоретичні основи ефективного управління, ключові аспекти виникаючих дисбалансів, охоплюючи питання транспорту, розбудови міста і зелених зон, а також роль патерналізму та довіри в управлінні містом. Другий розділ стосується проведеного соціологічного опитування. В першому підрозділі цього розділу описується загальна методологія та засади, в другому підрозділі проводиться аналіз основних результатів. Третій розділ кваліфікаційної роботи описує ключові висновки, які вдалося зробити. А також містить рекомендації щодо збалансованого та ефективного управління містом. В першому підрозділі цього розділу зазначається загальний розвиток міст в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи.

Основний текст роботи, який включає вступ, три розділи роботи та висновки, викладений на 68 сторінках, містить два рисунки та одну таблицю. Загальна кількість використаних джерел - 50 назва.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ МІСТОМ

1.1 Теоретичні основи ефективного управління

Світовий економічний форум у Давосі у 2019-му році підняв ряд важливих питань, одним з яких було: як ми можемо врятувати планету, не вбиваючи економічного зростання? Пошук золотого балансу стоїть гостро в загальносвітовому масштабі. І це не тільки питання вибори між економікою та екологією, це виклики пов'язані із нерівністю і соціальними питаннями, із швидкими інформаційними технологіями. Клаус Шваб, засновник і виконавчий директор Форуму в Давосі, у своїй промові зазначив, що «розробляючи новий підхід до нової економіки, ми повинні пам'ятати, що ми не граємо в гру з нульовою сумою. Це не питання вільної торгівлі або протекціонізму, технологій або робочих місць, імміграції або захисту громадян, зростання чи рівності» [1]. К. Шваб називає ці «або, або» фальшивими дихотоміями, і вважає, що можна цього уникнути та задовольняти одночасно усі групи інтересів. І важливу роль в цьому процесі відіграє спроможність влади різних рівнів швидко адаптовуватися під реалії сьогодення.

Так як урбанізація вже являється світовою тенденцією, Організація Об'єднаних Націй прогнозує що, до 2050 року 68% населення світу проживатиме у містах. У Європі вже зараз в містах проживає близько 74% людей [2]. Великі міста розростаються в ширину, захоплюючи все більше територій. Не є виключенням і українські міста. Зокрема, місто Київ, яке є найбільшим містом за кількістю населення і за приростом населення в Україні.

Постають питання: як ефективно управляти містами в умовах росту та швидких змін; як ефективно давати відповіді на суспільні запити; що є пріоритетним і на що потрібно звертати увагу в першу чергу.

Для початку потрібно з’ясувати, що таке управління містом. У багатьох наукових роботах доводиться думка, що управління містом це не лише про орган місцевого самоврядування і його виконавчий комітет. Управління містом передбачає участь й інших суб’єктів, які хоч і не наділені повноваженнями відповідно до законів, але вони є дуже важливими для визначення напрямків розвитку. «Управління містом означає, що місцева влада разом з іншими міськими зацікавленими сторонами, такими як громадські організації, приватний бізнес та місцеві громади, бере активну участь у мобілізації, управлінні та координації ресурсів для підтримки цілей міського розвитку та забезпечення життєздатності міста» [3]. Так окреслює сферу управління містом професор з публічного адміністрування Аднан Алшіх.

Майкл Портер, професор Гарвардської бізнес школи та консультант з питань конкурентної стратегії для багатьох провідних американських і міжнародних компаній і урядових організацій, особливо наголошує на ролі приватного сектору. На його думку, роль місцевої влади має бути націлена на створення сприятливого середовища для бізнесу. Кожне місто має усвідомити свою унікальність, і на основі своїх сильних сторін сформувати економічну стратегію, пише Портер. Приватний сектор повинен відігравати провідну роль, а економічна стратегія міста повинна бути спрямована на збільшення людського капіталу та задоволення основних людських потреб населення [4]. Зокрема, М. Портер вважає, що багато в чому приватний сектор може замінити органи публічного управління. Натомість директор Інституту прогресивної політики Давид Осборн вважає, що приватному сектору можна передавати певні послуги, але не саме управління. Орган управління, на думку Давида Осборна і Теда Габлера, це лише інструмент, який ми використовуємо. Саме ж управління - це процес, за допомогою якого ми колективно вирішуємо наші проблеми і задовольняємо потреби нашого суспільства [5].

Почесний професор міського лідерства (City Leadership) Робін

Гамблетон використовує поняття «нове управління містом» за аналогією до «нового публічного управління». І пояснює, що «нове управління містом» - це набагато більше, ніж про розвиток інструментів управління для «хорошого» управління, таких, як клієнтоорієнтованість в прийнятті рішень, система вимірювання продуктивності та укладання контрактів з приватними компаніями щодо надання комунальних послуг. «Нове управління містом» просуває інновації у політиці та публічному адмініструванні [6]. Р. Гамблетон вважає, що є два основних чинника, які впливають на «нове управління містом». Перше, це глобалізація, що створює тиск на всі місцеві органи влади і змушує їх бути ефективнішими та результативнішими, з меншою кількістю затрат отримувати кращий результат. Він розглядає глобалізацію як силу, що штовхає до більшої результативності. І в таких умовах місцеві органи влади не повинні все робити самі, а навпаки - повинні залучати інших суб'єктів. Другий чинник - це громадська думка, яка відображає більш широкі зміни в суспільстві. Більш впевнені та проінформовані громадяни ставлять вищі вимоги до органів місцевої влади та вимагають від них більшої відкритості, прозорості та відповідальності.

Патрік Данліві, Хелен Маргетс, Саймон Бастоу і Джейн Тінклер критикують «нове управління» і вважають, що на його місце прийшла епоха цифрового управління [7]. «Нове управління» на їхню думку залежало від особистого рішення керівника або від корпоративної культури організації. «Процеси автоматизації були широко адаптовані до існуючої організаційної культури органів державного сектору. І як тільки функції були рутинізовані до моменту, коли їх обробляли автоматично, організаційні культури мали тенденцію знижувати їхню важливість для управлінської діяльності. Агентства сильно залежали від своїх ІТ-інфраструктур, але це не впливало на їхні режими роботи, наскільки це можна було очікувати», зазначають вони.

П. Данліві та Х. Маргетс переконані, що багато процесів в публічному управлінні мають перейти від машинної бюрократії або професійної бюрократії до роботи з ІТ-системами. І вважають, що взаємодія органів влади

та ІТ-індустрії є центральною для розвитку раціональних та модерних процесів, критичних для всієї економічної та соціальної діяльності провідних промислових держав.

На нашу думку необхідно розглядати управління містом в двох контекстах: політичному та адміністративному. Політичний контекст - це про те, чому ті чи інші рішення потрібно ухвалювати. Він розкриває зміст управління містом. В той час як адміністративний контекст окреслює функції, які повинні виконувати публічні управлінці, і якими повноваженнями вони мають бути наділені.

Наприклад, незалежно від суті ухвалених рішень, органи місцевого самоврядування відповідно до своїх повноважень формують документи, проводять засідання, залучають жителів чи громадські організації до обговорення, проводять голосування, тобто виконують певні адміністративні функції. Політична складова розглядає, до чого призводять чи мають призвести прийняті рішення, наприклад: міський простір на широких дорогах можна «віддати» на парко-місця, велосипедні доріжки чи розширення пішохідної частини; бюджетні кошти можна направити на покращення ефективності транспортної системи чи на зниження вартості проїзду для певних груп жителів; та інше.

Функції органу місцевого самоврядування передбачені, як правило, законодавством. Так, наприклад, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8] визначає повноваження органів місцевого самоврядування у таких сферах: соціально-економічного та культурного розвитку, планування та обліку, бюджету, фінансів і цін, управлінні комунальною власністю, у житлово-комунальному господарстві, у галузі будівництва, у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту, у сфері регулювання земельних відносин та охоронинавколишнього природного середовища, у сфері соціального захисту населення, в галузі зовнішньоекономічної діяльності тощо. Також органам місцевого самоврядування законом можуть надаватися окремі повноваження органів

виконавчої влади, у здійсненні яких вони є підконтрольними відповідним органам виконавчої влади.

Натомість, політичний контекст залежить від того як розвиток міста бачать очільники органів місцевого самоврядування та ключові фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність.

Управління містом, роботу органів місцевого самоврядування розглядають і вивчають багато вчених та практиків. Однак, коли ми говоримо про ефективне управління, то маємо в першу чергу на увазі якісне управління. Над темою якості в управлінських процесах багато працювало західних науковців, серед них Е.Демінг, Дж.Джуран, Ф.Кросбі, К.Ісікава, А.Фейгенбаум, Т.Тагуті., К.Пірч та Дж.Кітка. Усі вони працювали з тематикою якості управлінських процесів. Едварда Демінга та Джозефа Джурана часто називають «гуру» в питаннях управління якістю. Хоча основні їхні роботи були про приватний сектор, вони також вплинули і на публічний сектор. Зокрема, Дж.Джурана та Е.Демінга вважають «батьками» японського економічного дива. Е.Демінг був нагороджений японським орденом священного Скарбу 2-го ступеня за його вплив на економіку Японії, популярними стали його чотирнадцять принципів-заповідей для успішного управління [9]. Його колега Дж.Джуран відомий тим, що першим запропонував відійти від контролю за якістю до управління якістю. Дж.Джуран розробив спіраль якості, яка складається з 14 пунктів, дуже близьких до принципів Е.Демінга. Загалом Дж.Джуран виділяв три ключові процеси, які необхідні для якісного управління. Це планування якості, повний цикл моніторингу якості та підвищення якості процесів за результатом моніторингу [10].

Для ефективного управління містом, на нашу думку необхідний баланс. Розвиток міста неможливий без економічного зростання. Майкл Портер звертає особливу увагу на такі фактори як стратегічне розташування, інтеграція з регіональними осередками, незадоволені місцеві потреби та

людські ресурси.

З іншого боку стоїть питання збереження навколишнього середовища, що являється одне з ключових завдань для міського управління та пріоритетів розвитку, як зберегти економічне зростання і не нашкодити екології. Ще один важливий фактор - це соціальні умови, комфортне місто, інтегрованість всього суспільства, збільшення ступеня участі всіх громадян у процесах управління.

На нашу думку ефективним управлінням є те, що спроможне знайти баланс між економічним зростанням, навколишнім середовищем та соціальними умовами.

На графіку нижче (Рис.1.) наведено динаміку зміни населення Києва [11]. Тільки зареєстроване населення в Києві зросло на 300 тис. - з 2 660 тис. у 2005 році до майже 3 млн. жителів у 2019 році. За оцінкою Інституту демографії та соціальних досліджень 3 млн. осіб в Києва проживало ще у 2009 році (3 144 тис сукупну із незареєстрованими громадянами). А разом із агломерацією - близько 4-х млн. осіб [12]. Місто щороку зростає більш, ніж на 20 тис жителів.

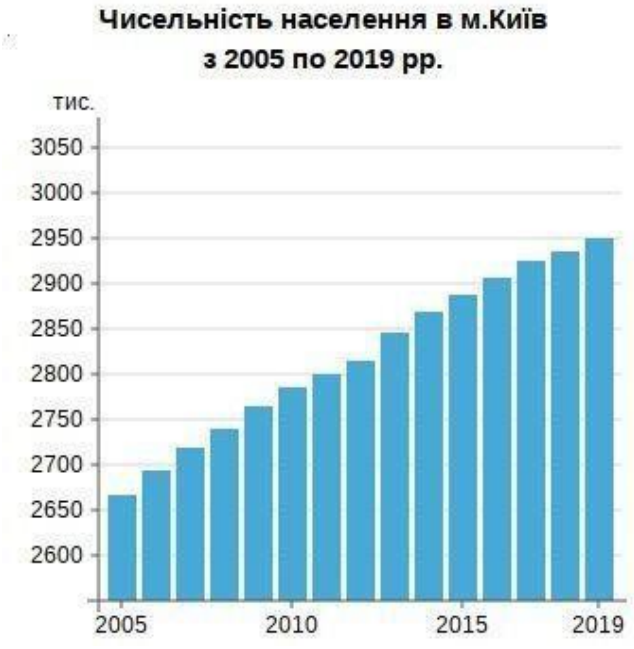


Рис.1. Діаграма чисельності населення в м. Київ

Разом із новими жителями з’являються нові будинки, новий приватний транспорт, збільшується навантаження на комунікаційні мережі, з’являються потреби в додаткових інфрастурктурних об’єктах. Місто будується: є забудовники, покупці, громада, яка вже живе в цих мікрорайонах, загальноміські простори та інтереси усіх киян. В Києві зосереджені різні групи інтересів, оскільки місто є столицею і великим бізнес-центром, тут зосереджено багато людей, яких об’єднують бізнес-інтереси, які в першу чергу, потребують мобільності і швидкості сполучення між різними районами міста. З іншого боку, Київ є також місцем, де люди живуть, де вони відпочивають. Великою групою є маломобільне населення, за даними Київського Департаменту містобудування та архітектури 55% жителів Києва відносять до маломобільних груп (люди з інвалідністю, люди похилого віку, з маленькими дітками, вагітні жінки) [13]. Ці люди в першу чергу потребують доступного міста, зручного громадського транспорту, зручного сполучення, комфортних міських просторів. Місцевій владі потрібно знайти спосіб як забезпечити інтереси таких різних груп людей.

Необхідно звернути увагу на декілька критичних точок, в яких на нашу думку особливо відчувається дисбаланс інтересів, і де потрібна особлива увага місцевої влади. Це питання транспорту та мобільності, генерального плану та розбудови міста, та навколишнього середовища.

1.2 Ключові аспекти виникаючих дисбалансів

Ефективне управління містом - це знаходження балансу інтересів в різних галузях життя міста. В цьому підрозділі розглянемо декілька сфер, де часто виникає дисбаланс між інтересами різних груп. Це питання транспорту, розбудови міста і зелених зон. Наведемо декілька прикладів, як з цими питаннями працюють міські управлінці у інших містах, а як ситуація виглядає в Києві.

1.2.1 Транспорт

Кількість автомобілів невпинно зростає, у 1960-х роках в світі налічувалося близько 127 млн одиниць транспортних засобів (автомобілів, автобусів, вантажівок). У 2016 році ця кількість перевищила 1 мільярд 320 млн. з них лише легкових автомобілів понад 973 млн. [14]. За оцінками експертів Світового банку за наступні тридцять років кількість автомобілів подвоїться.

Міста заповнюються автомобілями, які потребують доріг, парковок, місць для зупинки. З одного боку приватний транспорт допомагає людям швидше добратися в певну точку в місті, робить їх мобільними, але із збільшенням приватного транспорту збільшують навантаження на дорогах та створюється колапс, таким чином швидкість переміщення зменшується. У великих потоках машин не рідкістю є аварії, ДТП на проїжджій частині може блокувати одразу кілька смуг руху на довгий проміжок часу, чим збільшує трансакційні витрати усім, хто рухається по цій ділянці дороги. Інфраструктура старих міст часто не адаптована для такої кількості транспорту, автомобілі потребують місця для паркування, і забирають його або у пішоходів, або в автомобілів, які рухаються, що є великою проблемою як для водіїв, пішоходів зменшують привабливість загального зовнішнього вигляду міста, так як автомобілі буває паркують на пішохідній частині.

Для мешканців міст важливо приїхати вчасно на роботу, на зустріч чи у справах, постійні затори або вимагають розраховувати більше часу, або ставлять під сумнів можливість встигнути. Транспортне питання особливо актуальне для великих міст і місцева влада доводиться знаходити рішення, як забезпечити мобільність мешканців.

Гарним прикладом у роботі із транспортними питаннями є місто Богота, столиця Колумбії, перше що зробила місцева влада, це визначила пріоритетність учасників руху, від чого далі розвивала транспортну модель.

Найбільший пріоритет має пішохід, потім велосипедист, потім громадський транспорт, потім автомобіль, що їде, і аж потім запаркований

автомобіль. Тому, наприклад, у плануванні міського простору пішохідні алеї матимуть першочергове значення, ніж місця для парковок. Колишній мер Боготи, Енріке Пеньялоса, на лекції у Києві говорив наступне: «Париж, Лондон або Київ проблему пробок можуть вирішити завдяки зручному громадському транспорту. Якщо ви будуєте нові мости, то вони повинні бути тільки для автобусів, поїздів, пішоходів або велосипедистів» [15]. Приватний транспорт є комфортним, але він займає багато місця, може перевозити лише одну людину – водія, в той час як автобус перевезе набагато більше людей.

Пріоритет громадського транспорту над приватним визначається у більшості країн Європи, яким притаманна схожа модель управління громадським транспортом, за такої моделі місто є оператором транспортних послуг, а приватні перевізники (якщо вони є) можуть бути підрядниками. Діє єдиний квиток на весь громадський транспорт, кошти централізуються, оплата підрядникам здійснюється за кожний виконання кілометр маршруту, контроль виконання маршрутів здійснюється через GPS-моніторинг, а єдиний квиток допомагає вести підрахунок пасажиропотоку.

Також є підхід, коли громадський транспорт є безкоштовним. Найяскравішим прикладом є Таллінн, Естонія. Безкоштовний громадський транспорт має на меті розвантаження певних районів міста від приватного транспорту або збільшення мобільності громадян у певні частини міста.

Безкоштовний громадський транспорт сприяє зменшенню потреби у місцях для паркування, скороченню чималих витрат на розширення доріг для автомобілів, покращенню якості навколишнього середовища та збільшення інвестиційної привабливості міста [16].

Скандинавські країни особливу увагу приділяють розвитку велоінфраструктури. Член Регіонального парламенту Стокгольма Лукас Форслунд розповідає: «Всі шведські комуни мають власні програми розвитку мережі велосипедних доріжок, вважається, що вони знижують ризик ДТП в два рази. У Стокгольмі загальна протяжність велодоріжок складає кілька сотень кілометрів. Ми прийняли закон, який зобов'язує всіх дітей при їзді

користуватися захисними шоломами. Загалом, ми всяко заохочуємо громадян відмовлятися від приватних автівок. Для цього спеціально збільшуємо вартість місць для автопаркування» [17]. Варто зазначати, що окрім високої вартості за паркування, є високими і штрафи за порушення правил паркування. Тому їздити автомобілем - це в першу чергу дорого.

Аналізуючи найбільше місто України - Київ, ми бачимо ті ж транспортні проблеми, велику кількість приватних авто, затори, аварії, хаотичне паркування. За словами транспортного експерта Дмитра Беспалова, в середині 80-х років у Києві на 1000 осіб припадало 125 автомобілів. А станом на 2016 рік приватних автомобілів стало майже вдвічі більше - 213 на 1000 осіб [18]. Можна припустити, що сьогодні кількість автомобілів стала ще більшою, бо за останні два-три роки Київ суттєво поповнився вжитими автомобілями із країн ЄС, так званими «євробляхами». Транспортне питання для Києва явно на часі, не тільки з огляду великої кількості приватних авто, але й через поганий громадський транспорт. Перед міською владою стоїть виклик як розвивати громадський транспорт та як сприяти мобільності мешканців та гостей міста.

Сьогодні в Києві працюють і муніципальний перевізник, і приватні перевізники, часто вони конкурують між собою. Деякі маршрути дублюються, в деяких районах є нестача транспорту, відсутня єдина система транспортної мережі, яка б дозволила в межах однієї поїздки оплачувати проїзд лише один раз. Велика частина автопарку є застарілою і небезпечною, частішають випадки, коли «маршрутки» неспроможні виїхати на маршрут, одиниці з транспортних засобів є новими і зручними.

У багатьох країнах ми бачимо, що громадському транспорту надається окрема смуга руху, за паркування або проїзд по якій так само передбачені високі штрафні санкції, рух приватного транспорту може бути обмежений у історичний центр міста або у певні райони, також для зменшення забруднення повітря від старих автомобілів встановлюються обмеження на в'їзд у певні зони автомобілів із застарілими зразками моторів які викидають

у повітря велику кількість забруднення. Тенденцією є зменшення швидкості руху приватного транспорту. Можемо зробити висновок, що в транспортному питанні в першу чергу захищаються інтереси пішоходів, тих хто користуються громадським транспортом, або велосипедами.

Приватний автомобіль є дорогим задоволенням та потребує витрат на утримання, і часу для пересування, в будь-якому випадку, Києву допомогло б формування стратегічного бачення розвитку громадського транспорту, місто повинно визначити, яка з груп учасників дорожнього руху є в пріоритеті або потребує найбільшої уваги. Можливо, слід звернути увагу на розвиток системної вело-інфраструктури, вона починає з'являтись у певних поодиноких районах і відрізках дороги, але не у масованому масштабі.

1.2.2 Розбудова міста

Основним документом, який визначає стратегічний розвиток будь-якого міста є генеральний план. Це документ, без якого неможливо будувати нові будинки, дороги, садочки і школи, промислові точки чи інші об'єкти. Генплан передбачає комплексний аналіз і планування території: де будуть будинки і яка їхня висотність, яким буде навантаження на комунікаційні мережі, які потреби у транспорті та сполученні будуть потрібними для певної кількості населення, де і які ще інфраструктурні об'єкти мають бути розташовані.

Генеральні плани допомагають інвесторам зрозуміти, де вони можуть реалізовувати свої інтереси, а для громади це дороговказ зміни їхнього міста. Без адекватного генерального плану і його дотримання забудова буде хаотичною, мобільність людей страждатиме, навантаження на підземні мережі буде призводити до постійних аварій, неправильний розрахунок висотності на не стійких ділянках ґрунту призводитиме до зсувів. На думку експертів Українського науково-дослідного і проектного інституту цивільного будівництва «завданням генплану є не тільки сприяти розвитку населеного пункту, але й максимально зберегти цінні риси й особливості

існуючої забудови, історичні та археологічні пам'ятки, особливо цінні ділянки природи [19]. Тож генеральний план міста це і документ, який забезпечує гармонізацію міста, з одного боку він планує розвиток населеного пункту, з іншого зберігає те, що є важливим.

У Києві є чинний Генеральний план міста, який розрахований з 2020 року до 2040 року. Документ зазнав сильної критики і має ряд суттєвих вад, що не дозволяє їх назвати дороговказом для розвитку міста. Зокрема, це непередбачуваність у реаліях сьогодення розрахунок росту населення або неузгоджене з навколишніми територіальними громадами планування Київського столичного округу. На такі мінуси планування звертали увагу ще у попередніх планах, на прикладі головний архітектор м. Києва Сергій Целовальник: «в Генплані-2020 був передбачений ріст населення всього на 13 тис. осіб до 2020 року. Реальні показники виявилися іншими - вже на 1 травня 2014 кількість проживаючих в Києві людей перевищило запланований показник на 230 тис. чоловік. У результаті такого прорахунку стало неможливим планування розвитку комунальної та транспортної інфраструктури, міської забудови» [20]. Чинний Генплан має суттєві, але не на багато досконаліші зміни, ключовим є те, що вони по різному планують розширення Києва. Попередній Генплан міста передбачає приєднання до Києва 10 адміністративних районів області і розвиток міста за рахунок цих населених пунктів. А діючий Генплан визначає, що розбудова міста відбуватиметься через ущільнення старої забудови. Два різних Генеральних плани міста не тільки суперечать один одному, але й не мають відповіді на потреби киян. Місто продовжує хаотично розбудовуватися багатоквартирними будинкам, що тягне за собою ряд суміжних проблем: не розраховане навантаження на електромережі, мережі водопостачання та канали водовідведення, збільшення навантаження на транспортне сполучення та транспортну мережу, не передбачені інфраструктурні об’єкти соціальної сфери (в першу чергу освітні та медичні заклади), не враховані екологічні стандарти. За останні два роки громадськими активістами було виявлено як

мінімум 134 забудови, які отримали документи з порушенням законодавства [21]. І це мова тільки про ті, у яких є порушення з документами, а із зведеними багатоповерхівками з порушення висотності, які не враховують соціальні потреби людей або не передбачають навантаження та транспортне сполучення чи комунікаційні мережі набагато більше.

На прикладі декількох кейсах з Тріру та Стокгольму можна побачити підходи місцевої влади у визначенні стратегічних питань розвитку міста. Колишній віце-мер німецького міста Трір, Норберт Нойхауз протягом декількох поїздок до України зауважив системну проблему із будівництвом і розбудовою українських міст та поділився досвідом свого міста. «Після падіння Берлінської стіни й об'єднання Німеччини з нашого міста повинен був поїхати французький військовий контингент. Ми мали одну з найбільших баз у Німеччині – у 100-тисячному місті розміщувалось десять тисяч солдатів. І це стало викликом – ми втрачали багато робочих місць та втрачали платоспроможне населення» [22], розповідає Н.Нойхауз. Місцева влада вирішила розробити нову стратегію міста і залучила до цього обговорення громаду Тріру. Н.Нойхауз, зазначає, що для них було важливо зрозуміти, як люди бачать своє місто через 30 років. Вони організували широку дискусію щодо планування території, де раніше розміщувався французький контингент, отримали десятки інвестиційних проектів та різноманітні пропозиції від мешканців Тріру. Після численних обговорень і аналізів на місці військового містечка з'явився науковий технопарк, офісні будівлі і 1200 нових робочих місць. Н.Норйхауз ділиться ще одним досвідом вирішення інфраструктурної задачі: «Однією з проблем в Трірі було будівництво системи каналізації, яка могла б обслуговувати велике місто і не вдарити по бюджету, дренажна вода потрапляла в каналізацію, а та не витримувала натиску, ми придумали екологічно і фінансово вигідне рішення - штучна водойма в центрі міста. Зараз дощова вода окремими каналами надходить в штучну водойму, вже звідти перетікає в резервуар в парку. Тобто ми затримуємо природну воду, вона тече повільно і просочується в ґрунт.

Краса, екологія і гроші часто доповнюють один одного, якщо їх розумно доповнювати» [23], розповідає Н. Нойхауз. Красиве місто Трір, на думку Н.Нойхауза є результатом спільної та тривалої роботи влади і місцевої громади. Трір є хорошим прикладом того як ефективно використовувати сильні сторони міста, як правильно планувати і реалізовувати концепцію розвитку міста, як прораховувати ризики (потенційне навантаження на внутрішні мережі) і вчасно запобігати їм.

Інший приклад - це кейс міста Стокгольм. У Стокгольмі, як і в Трірі, немає хаотичної забудови. Причиною цього є чіткі правила, які там працюють. Зокрема, для того, щоб збудувати новий багатоквартирний будинок у Стокгольмі, потрібно отримати згоду від людей, що живуть поруч у вже збудованих будинках. Такі правила в першу чергу захищають права та інтереси тих людей, які вже живуть в місті, а також убезпечують місто від випадкової забудови.

У випадку Києва є проблемою не тільки хаотична забудова, але й порушення або зміна проекту будівництва після отриманого дозволу. Архітектор Віктор Зотов вважає, що Київ «демонструє руйнівні процеси». «До того ж у Києві немає жодного зонування: висотності забудови та обмеження за щільністю ніхто не дотримується, не кажучи вже про збереження історичного центру та Дніпровських схилів» [24].

1.2.3 Зелені зони і навколишнє середовище

За період з 2002 по 2012 рік у Києві було змінено цільове призначення і відведено для забудови близько 400 гектарів парків і скверів та 4000 гектарів міських лісів, серед яких і заповідні території, наприклад, на Жуковому острові [25]. До 2019 року тенденція передання зелених зон під будівництво зберігається, хоча забудова зелених зон це не єдина проблема екології міста. В місті досі немає повноцінної системи сортування побутових відходів, посеред міста знаходяться промислові підприємства, якісь питної води та повітря погіршується. За останні 20 років у межах Києва концентрація

діоксиду азоту зросла на 50%, а формальдегіду на 200% [26]. Київ посідав 10 місце серед найзабрудніших міст Європи згідно рейтингу Europe: Pollution Index 2018 Mid-Year [27] і зараз ця тенденція зберігається із перемінним успіхом. Найкращі показники згідно цього рейтингу у Гельсінкі, Рейк'явіка, Цюріха та Стокгольма.

Тим часом у багатьох західних країнах відбуваються протилежне - кількість зелених насаджень свідомо збільшують, зелені насадження мають позитивний вплив на тепловий режим, вологість повітря, ступінь рухливості повітря (вітровий режим), відіграють важливу роль у боротьбі з міським шумом, забрудненістю атмосфери, в процесі газообміну. Дерева можна використовувати в інженерному благоустрою, вони можуть запобігати зсувам на берегах водойм. Так само їх можна використовувати у архітектурному плануванні міста - як «острівці безпеки» чи роздільні смуги.

В Нью-Йорку кожному дереву присвоїли персональну картку. На сайті NYC Street Tree Map можна знайти породу кожного дерева, малюнок листа, діаметр стовбура, зображення та координати на гугл-мапі [28]. В мерії порахували, що в середньому одне дерево економить бюджету 165 доларів. Всі формули і грошові розрахунки беруть з калькулятора i-Tree Лісового управління США. Економічну користь дерева рахують за чотирма показниками: скільки дерево відфільтрувало дощової води; скільки дерево зберегло електроенергії, скільки воно очистило повітря і на скільки знизило рівень діоксиду азоту. 675 тис. дерев Нью-Йорка (без врахування парків) поглинають 285 тонн вуглекислого газу щорічно, фільтрують 3,7 млрд літрів води і зберігають 676 млн кіловат на годину електроенергії [29].

У бразильському місті Курітіба існує правило, за яким інвестор має право на будівництво нових будинків, тільки якщо на іншій частині вулиці посадить сквер або міні-парк. Сьогодні в Курітібі на одного жителя припадає 52 м2 зеленої площі [30]. Для прикладу, в Києві - лише 16-18 м2 [31].

1.3 Роль патерналізму та довіри в управлінні

Одним із завдань міської влади є впорядкування інфраструктури та міського простору таким чином, щоб життя в місті було комфортним. В той же час управління має відповідати цінностям громади. Важливо, щоб місцеві жителі були частиною змін, можемо бачимо це на прикладі таких міст як Трір чи Стокгольм, де місцеві громади є активними. Натомість в Києві є багато проблем, яких немає в Трірі чи Стокгольмі, причиною цього можуть бути або непрацюючі інструменти впливу громади на місцеву владу, або неактивна громада, яка тяжіє до патерналізму. Владі будь-якого міста в першу чергу необхідно знати, на скільки громада є соціально активною щоб зрозуміти, чи готові вони впливати на процеси в місті і як вони бачать розвиток свого міста.

З латинської paternus - батьківський [32] і означає протекційне ставлення держави до своїх громадян [33]. Це система відносин, у якій держава і громадяни співвідносяться як батько і діти. За такої системи влада забезпечує потреби громадян, котрі натомість дозволяють диктувати їм моделі поведінки, як публічної, так і приватної [34]. Давньокитайський філософ Конфуцій запропонував концепцію, за якою держава є великою сім'єю. Вчення Конфуція передбачало, що «державою керують благородні мужі на чолі з держителем – «сином Неба». Люди поділяються на «вищих» і «нижчих», і так повинно бути завжди. Благородний муж визначався не за ознаками походження, а за моральними якостями та знаннями» [35]. Патерналізм характеризується сильною державною владою та монополією держави на здійснення багатьох функцій [36].

У патерналістській системі відносин держава визначається, що громадяни неспроможні самостійно ухвалювати рішення і потребують її допомоги. З одного боку це добре, коли держава захищає соціальні низи, гарантує їм мінімальну підтримку. Наприклад, організація поштової служби у малонаселені і віддалені населені пункти або базове медичне забезпечення для кожної людини. З іншого боку погано, коли під захистом населення маскується додаткова регуляція для бізнесу. Простіше кажучи, коли держава

свідомо чи несвідомо заходить у більше і більше сфер життєдіяльності громадян.

Так було і в Радянському Союзі, держава централізувала доходи і видатки та замкнула на собі всі процеси пов’язані із виробництвом. Як результат, швидкість ухвалення рішення була низькою, а ефективність таких рішень падала. Повільна, бюрократична машина не може бути гнучкою, швидкою та адаптивною до нових умов, а відповідно не може бути гарантом матеріального благополуччя. Радянський Союз, вважаючи, що знає краще, що потрібно для людей, знищував мотивацію цих людей працювати ефективніше чи створювати цікавіші продукти. У випадку ринкових умов, суб’єкт, який створює кращий продукт чи краще його продає, виграє конкуренцію, отримавши більше, він може інвестувати у виробництво і тим самим заробити ще більше. У цього суб’єкта є мотивація рости, ставати кращим, таких стимулів не було в Радянському Союзі, бо не було приватної власності.

М. Дубинянський у публікації «Звичайний патерналізм» наводить такий приклад: «гарантії» державного керівництва не надто відрізняються від «гарантій» первісного мисливця, який пообіцяв нагодувати одноплемінників. Він їх дійсно нагодує, якщо зустріне і вб'є досить живності [37].Тобто держава не може гарантувати матеріальне благополуччя, бо вона не створює його.

Україна була частиною Радянського Союзу і отримала у спадок радянський механізм управління державою: централізацію усіх процесів, надмірний контроль та регуляцію, неефективний підхід до ухвалення рішень. Через 31 рік після проголошення незалежності відбулося багато позитивних змін в публічному управлінні. Проте українські органи державної влади і місцевого самоврядування все ще тяжіють до радянських методів управління, але й громаді можуть бути характерні патерналістичні погляди.

Тим не менше, у світі сьогодні є різні приклади, є і централізовані держави, для яких характерний патерналізм, наприклад, азійські країни. Є

держави Європейського союзу, яким характерна велика роль приватного сектору, активна участь громади у впливі на ухвалення державними органами рішень. В цих країнах завданням держави є встановити справедливі та рівні правила для усіх суб'єктів, гарантувати конкуренцію, свободу вибору, незалежність судової системи.

Під час Революції Гідності українці зробили свій вибір на користь саме європейських цінностей, однак не всі українці виходили на Майдан, і було б помилкою вважати, що цінності усіх українців співпадають. Навіть якщо людина підтримує європейську інтеграцію України, це ще не означає, що вона готова «жити по-європейськи», наприклад, брати активну участь у житті громади, дотримуватися законів і не давати хабарів. Ми припускаємо, що багато людей можуть розуміти європейську інтеграцію як процес, коли добрий президент чи міський голова підвищать зарплати і пенсії. Тому на прикладі різних груп киян подивитися, які цінності характерні для них, і які фактори для них є пріоритетними, вирішення яких завдань вони очікують від влади, як уявляють свою роль у суспільстві.

«У демократичних країнах, де існує властива середньому класу самоповага, формується стійке неприйняття патерналізму як способу вторгнутися з певною метою в особисте життя людини, як спроби узалежнити її від держави, партії, організації, перешкодити їй жити і діяти згідно з кодексом честі вільного громадянина» [38]. Непатерналістське суспільство - це суспільство, яке серед іншого спроможне спільно вирішувати суспільні задачі. Такої суспільної взаємодії неможливо досягнути без довіри в середині громади, тому один із основних аспектів сучасного управління містом являється довіра.

Довіра - найголовніший елемент взаємодії людей, а вигоди від довіри величезні: угоди укладаються швидше, їх стає більше, а результати значніші [39]. Такого висновку дійшов американський журналіст та професор, який більше 20 років викладав переговори у бізнес школі університету Пенсільванії, Стюарт Даймонд. С.Даймонд пояснює, що довіра є одним із

ключових факторів досягнення успіхів у переговорах. Тобто є зв'язковою частиною, яка допомагає різним людям порозумітися. Довіра між сусідами дозволяє ефективніше управляти будинком, довіра між бізнес-партнерами робить їхній союз більш стабільним. Так само важлива довіра між суспільством і владними інституціями. С. Даймонд у книзі "Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life" наводить приклад проведеного у Данії дослідження, яке показало пряму залежність між рівнем довіри в суспільстві та об'ємом іноземних інвестицій.

В Україні сьогодні серед державних інституцій позитивний баланс довіри/недовіри мають Збройні сили України, Президента [40]. Лідерами негативного балансу, згідно опитування Фонду Демократичні Ініціативи, є Верховна Рада України, державний апарат, суди та прокуратура. Саме ті органи, які б мали або ухвалювати незалежні та справедливі правила, або гарантувати їх дотримання. Можемо змоделювати безліч ситуацій, в яких засновники нового бізнесу із західними інвестиціями або маленькими підприємцями, часто стикаються із потребую захистити свої права та гроші. Низький рівень довіри до суду свідчить, що ми завідома переконані у несправедливості цього органу. Тобто розуміємо або необхідність давати хабарі, або працювати в тіні, або не починати бізнес чи не інвестувати в українську економіку.

Подібний висновок можна зустріти в праці Мансура Олсона «Влада і процвітання». Автор стверджує, що не дивлячись на високу конкуренцію, інвестиції підуть туди, де є захист приватної власності - незалежний арбітр, якому інвестори довіряють. А також говорить, що «країни з найвищими доходами на душу населення - розвинені демократії - це також країни, у яких найкраще захищені індивідуальні права» [41]. Без незалежних судів, захисту приватної власності та індивідуальних прав не буде тих інвестицій в економіку, яких потребує наша країна. У разі відсутності довіри між людьми так само страждає економіка. Дослідження, проведене у Франції, показало, що рівень довіри між людьми в цій країні настільки низький, що через це

безробіття на 8% вище, а ВВП на 5% нижче того рівня, на якому зазначені показники могли б перебувати [42]. Отже, через брак довіри до владних інституцій страждають у кінцевому результаті усі.

Висновки

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні питання ефективного управління містом, а також практичний досвід управлінням містом. Зауважили, що велика увага звертається на взаємодію місцевої влади з іншими суб'єктами, такими як приватний бізнес, громадські організації та місцеві громади. Побачили, що в ефективному управлінні роль місцевої влади обмежується, а іншим суб'єктам надається більше можливостей.

Управління містом можна розглядати в двох контекстах: політичному та адміністративному. Політичний контекст розкриває зміст управління містом. В той час як адміністративний контекст окреслює функції, які повинні виконувати публічні управлінці, і якими повноваженнями вони мають бути наділені.

Ефективне управління містом, на нашу думку це управління, яке передбачає баланс між економіко, екологією і соціальними питаннями. Виокремивши декілька проблем, в яких найбільше спостерігається дисбаланс інтересів різних груп, і назвали ці проблеми точками дисбалансу. До таких точок належить транспортне питання, розвиток і забудова міста, навколишнє середовище та зелені зони. Розглянувши досвід інших міст у роботі з цими питаннями, зокрема, зосередилися на тому як в інших містах забезпечується баланс інтересів різних груп. Для цього взято приклади із певних кейсів Стокгольму, Тріру, Боготи, Талліна, Нью-Йорку, Курітіби. А далі порівняли цей досвід із ситуацією, яка склалася в місті Києві.

Опрацювавши досвід інших міст, можна побачити, що там місцева громада є значно активніша, ніж у Києві. І можна зробити припущення, що можливо київська громада є більш патерналістичною. Тому було визначено, що таке патерналізм і який історичний спадок мають українці. Варто

зазначати, що у світі є і централізовані патерналістичні держави, наприклад, багато країн Азії. А є держави Європейського союзу, де місцеві громади беруть активну участь в процесі міського управління і впливають на ухвалення рішень. Тим не менш українці під час Революції Гідності зробили вибір на користь європейських цінностей. І ми сподіваємося, що подальший розвиток і управління містами нашої країни буде базуватися і великою мірою брати за приклад систему і методи управління як у європейських містах.

РОЗДІЛ 2

РОЗУМІННЯ ЦІННОСТЕЙ ТА СТУПЕНІВ ЗАЛУЧЕНОСТІ ДО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ РІЗНИХ ГРУП ЖИТЕЛІВ КИЄВА

2.1. Загальні методологічні засади

Ефективне управління містом - це баланс у різних сферах розвитку міста і баланс інтересів різних груп людей, які живуть в місті. Є міста, яким характерний авторитарний стиль управління. Міста з демократичним стилем управління надають громаді можливостівпливати на зміни у місті. Впливати громада може через безпосередню участь в роботі виконавчих органів, через електронні петиції і звернення громадян, через інструменти контролю, через участь в об'єднаннях громадян і різного роду активності. Якщо влада використовує демократичний метод управління і має за мету зробити життя людей в місті комфортнішим, то вона перебуває в постійному контакті з мешканцями міста. І для ефективного управління місцевій владі потрібно розуміти проблеми і потреби людей.

На прикладі Києва, наведемо приклади думок мешканців для визначення інтересів різних груп для покращення життя і комфорту в місті. Завдяки багатьом прикладам інших міст, можна визначити в яких сферах життя міста виникають явні дисбаланси. В Києві вони є подібними на ті, що виникають в інших великих містах, але потрібно визначити чого хочуть жителі Києва, і чи готові вони брати активну участь в управлінні містом. Тому для цього наведемо приклади думок, щоб зрозуміти, якими є цінності київської громади: Що є важливим для жителів? Які проблеми їх турбують, і які б рішення жителі хотіли бачити? Чи відчувають вони себе комфортно та безпечно в місті? Чи готові бути активними та брати участь у вирішенні суспільних справ. Також чи бажають київській громаді нових управлінців із сучасними управлінськими підходами? Під управлінськими підходами розуміємо вміння стратегічно та критично мислити, бути орієнтованими на

результат, ставити вимірювані цілі та ключові показники ефективності, працювати в команді, бути відповідальними.

Опитування невеликої кількості людей в першу чергу має за мету отримати типові думки, воно є хорошим методом для з'ясування багатьох причин і способів вивчення людського досвіду.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» під «територіальною громадою» слід розуміти жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр [43].

Київська громада є неоднорідною, навіть в порівнянні з іншими містами України вона дуже різноманітна і мобільна. До Києва переїжджають люди з різних міст України та з інших країн. Приїжджають як студенти, так і люди в економічно активному віці. Міграція може бути планова, а може бути вимушена, як у випадку переселенців із окупованих територій. Тільки офіційно зареєстрованих переселенців в Києві 170 тис [44] і їх кількість зростає. Це більше, ніж кількість мешканців Ужгорода, майже половина населення Вінниці або трохи менше, ніж 1/5 частина Львова [45]. Ці люди тепер є частиною київської громади. Вони користуються громадських транспортом, ходять у київські супермаркети, сплачують орендну плату за квартиру. Вони, як і багато інших приїжджих без київської реєстрації, не голосують на місцевих виборах і не можуть безпосередньо впливати на владу, але фактично вони є частиною київської громади.

Опитані жителі були розділені на групи у відповідності до тих обставин, які спричинили їх проживання в Києві (або люди тут народилися, або планово приїхали, або приїхали вимушено).

Групи мікронацілювання:

- Корінні кияни, економічно активна група, вік 25-55;
- Поступова міграція, економічно активна група, вік 25-55;

- Поступова міграція, студенти київських ВНЗ, вік 18+;
- Вимушена міграція (із окупованих територій), економічно активна група, вік 25-55.

Кожна група складається переважно із 4 опитаних жителів. Бажаний гендерний баланс - 2 жінки на 2 чоловіки. Таблиця опитаних жителів викладена нижче. (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Опитаних жителів

Категорії	Вік	Опитані жителі
Народилися в Києві	економічно активні (25-55)	1 ч.
		2 ч.
		3 ж.
		4 ж.
Переселенці з окупованих територій	економічно активні (29-55)	5 ч.
		6 ч.
		7 ж.
		8 ж.
Поступова міграція	економічно активні (29-55)	9 ч.
		10 ч.
		11 ж.
		12 ж.
	студенти київських ВНЗ	13 ч.
		14 ч.
		15 ж.

Опитування охопило місто Київ та агломерацію не бралося усі райони Києва. Опитані проживають у таких районах міста: Деснянський, Оболонський, Шевченківський, Голосіївський, Дарницький, Святошинський.

Опитування складалося із кількох блоків запитань: соціальні цінності, соціальне благополуччя, довіра та взаємодія, розвиток міста, політичний вплив, релігійні цінності, безпека та комфорт, міграція та ідентичність, соціально-демографічні показники.

Більшість запитань є відкритими, розрахованими на отримання розширеної відповіді, в процесі деякі відповіді уточнювалися. Частина питання передбачали коротку відповідь. Наприклад, респонденту пропонувалося виставити оцінку від 1 до 4 або ж обрати одне із тверджень.

2.2 Аналіз основних результатів опитування

В цьому розділі проаналізуємо відповіді, отримані під час опитування. Є відповіді, які перегукуються в межах однієї групи, є які не залежать від того, до якої групи респондент належить. Оскільки обсяг отриманої інформації є великим, ми вирішили зробити аналіз анкет за двома блоками:

1. Запит за якісне управління: як люди бачать вирішення актуальних інфраструктурних питань, що вони очікують від влади.
2. Довіра людей до громади та взаємодія.

У першому блоці ми проаналізуємо як групи людей відповідають на запитання про розвиток міста, чи є для них проблемами затори на дорогах, хаотична забудова, невпорядкованість громадського простору, яким вони бачать вирішення цих проблем. Також спробуємо побачити, чи є спільні для кожної групи думки, які відрізняють їх від інших груп. У другому блоці спробуємо дати відповідь на запитання чи довіряють респонденти людям, з якими живуть в одному місті, чи відчувають вони себе безпечно і комфортно, та чи готові вирішувати питання пов’язані із їхньою вулицею, районом,

містом.

2.2.1 Аналіз блоку

1: Запит за якісне управління: як люди бачать вирішення актуальних інфраструктурних питань, що вони очікують від влади.

Отож, до першого блоку належать такі запитання:

- Що важливіше та має бути пріоритетом у міському порядку денному, економіка чи екологія?
- Метро Житомирська (Лук'янівська, Шулявська) в мафах і вуличній торгівлі. Чи потрібно прибрати цю торгівлю, якщо вона дає заробіток людям, які там працюють?
- Уявіть ситуацію. Планується будівництво житлового комплексу, який трошки захопить територію парку. Чи дасте дозвіл на будівництво?
- А якщо будівельник взамін готовий подарувати місту декілька квартир для соціально незахищених груп населення?
- Місто потерпає від заторів. Ви за розширення доріг чи за збільшення громадського транспорту і обмеження рух приватного транспорту в центр міста?

А також такі запитання із блоку розвиток міста:

- Яка основна ціль має бути у місцевої влади і що має влада робити в першу чергу?
- Ідеальний Київ через 20 років? Опишіть, будь ласка;
- Назвіть декілька пунктів, за що вам подобається Київ;
- Назвіть декілька пунктів, за що вам не подобається Київ;
- Що найважливіше в якостях мера міста: 1. чесність (доброчесність), 2. професіоналізм, 3. вміння слухати людей і йти на зустріч, 4. авторитет на національному рівні, 5. політична ідеологія (щоб не був комуністом);
- Як ви вважаєте, чи повинна влада мати більший контроль і бути жорсткішою при управлінні містом, чи вона повинна слухати громаду і давати більше можливостей?

Аналіз групи «Приїжджі студенти київських ВНЗ».

Спільною для цій групи є потреба у міських просторах. Студенти говорять про парки і зелені зони для прогулянок, про місця для дозвілля, про спортивні майданчики. «Біля мого гуртожитку був баскетбольний майданчик. Він не був обладнаний, але ми там грали. Потім школа, яка поруч, перетворила його на парковку». «Троєщина великий район, але чи є там парки? Біля мене зовсім маленький. Все дуже нерозумно зроблено. Чи це нормально будувати парки біля дороги? Хотілося б більше зелені і дерев». Так само люди цієї групи говорять про пішохідні місця, де можна проводити час, про некомфортну для них висотність будинків. «В Києві майже всюди дороги. У Львові центр закритий. Мені це подобається», «Хочеться, щоб зовнішній вигляд був адекватний, щоб не було побудовано 25-поверхівок. І треба більше баків для сортування сміття, в мене біля будинку їх немає взагалі». Цій групі ще складно дати структурну відповідь, тобто пояснити свою думку ґрунтовно. Але в них є відчуття, що має бути, а що ні; що комфортно для них, а що створює незручності. Аналізуючи різні відповіді, можна сформувати висновок, що міські простори як місця відпочинку та дозвілля для цієї групи є дуже важливими. Можемо зробити припущення, що в них ще немає своєї власної квартири, куди хочеться заховатися після складного робочого дня і немає такої потреби. У них інші клопоти, порівняно з економічно- активною групою, і міський простір є місцем, де вони можуть і хочуть проводити більше часу.

Ще одним спільним, що подобається усім з цієї групи це ритм міста. «Атмосфера жива, заряджена. Енергійне місто», «Велике місто і тут є мотивація рухатися», «Багато виставок, подій різних, тут вирує життя. Мені подобається бути частиною цього життя». Студентській молоді подобається бути у вихорі подій і якщо вони порівнюють можливості та заходи Києва із подіями та заходами населених пунктів, звідки вони родом, то звісно, Київ переважає і кількістю, і якістю. Для цієї групи важливо бути частиною

ритмічного життя міста, їм хочеться більше можливостей. У запитанні «Як ви вважаєте, чи повинна влада мати більший контроль і бути жорсткішою при управлінні містом, чи вона повинна слухати громаду і давати більше можливостей?», вони тяжіють до відповіді «більше можливостей громаді». «Мені подобається брати участь, подобаються проекти, де влада дає громаді можливість долучатися».

Ця група в більшості ставиться позитивно до вуличної торгівлі і МАФів. Декілька опитаних зазначили, що їм зручно щось купувати у МАФах: «Мафи мені не заважають. Зручно зошит чи ще щось купити», «... це зручно - по-дорозі купити. Але треба розміщуватись так, щоб людям які ходять було зручно і не заважало, а також щоб чисто». Ті люди, які давали негативні оцінки, говорили про антисанітарію або про зовнішній вигляд: «В мене змішані відчуття. Якщо люди дуже хочуть, щоб мафи були, то треба щобвони вписувалися в місто. Щоб кожний маф був відповідальний за своє місце».

Усі опитані респонденти користуються громадським транспортом, переважна кількість витрачає більше години, щоб доїхати до університету. Однак у цієї групи немає єдиного погляду на вирішення транспортних питань. Їм не подобаються затори, але більшість з них не бачить як сьогодні можна змінити ситуацію. Були відповіді про те, що треба продовжувати лінії метро, була відповідь, що потрібно штрафувати автівки, які їздять по смузі для громадського транспорту. «Я постійно в заторах. Я б хотіла більше громадського транспорту, але маршрутки - це атомна бомба. Якщо їх буде більше, то це буде ще гірше. Я б хотіла, щоб метро було всюди». «Якщо робити так, щоб правильно, то це розширення дороги. Якщо так, щоб швидко - то це збільшення громадського транспорту. … Все більше людей купує автівки. Не бачу жодного розумного вирішення ситуації". "Чи збільшення смуг допоможе? Треба штрафувати авто, які їздять по смузі громадського транспорту».

Також було питання про міську забудову, його ми сформулювали

таким чином: «Уявіть ситуацію: планується будівництво житлового комплексу, який трошки захопить територію парку. Чи дасте дозвіл на будівництво?», а потім давали уточнююче запитання, чи змінять вони свою думку, якщо забудовник запропонує місту взамін декілька квартир для соціально-незахищених жителів. Думки у студентів щодо міської забудови схожі. Більшість проти такого будівництва, але по-різному пояснює свої відповіді. Дехто відповідав категорично ні. Дехто пояснював, що ні, тому що в ЖК має бути прибудинкова територія, і це буде територія парку, а у Києві вже є випадки, коли новий житловий комплекс захоплює частину парку собі в прибудинкову територію і робить з неї закриту територію.

Один з опитаних наголосив, що таке будівництво порушуватиме інтереси людей, які вже живуть біля парку: «Люди, які вже живуть в цьому районі, не нормально це сприймуть. Забудовники не думають про людей, які вже там живуть». Ще одна з опитаних зазначила, що має значення, який це парк. «Я не знаю. Дивлячись, скільки парку. Важливо чи цей парк використовується, якщо так, то будівництво буде дуже стресовим. Дітям не дозволять там гуляти». Жодний із студентів не змінив свою відповідь на уточнюючому запитанні про квартири для соціально-незахищеного населення.

Аналіз групи “Поступова міграція. Економічно активні. Вік 25-55”

В деяких поглядах думки цієї групи перегукуються із думками студентів. Однак ці люди мають більш критичний погляд на інфраструктуру, транспортне сполучення, зовнішній вигляд міста. Проте так само цінують ритм і можливості Києва. «Місто, де не заснеш. Місто молодих. Місто ритму, яке дає змогу розвиватися. На будь-який смак». «Місто можливостей. де збирається інтелектуальний ресурс. Місто в якому кожен зможе знайти своїх людей, і починати справи на будь-який смак». Однак це вже не першочергове для цієї групи, на відміну від студентів. Нижче зосередимо увагу на спільних маркерах, характерних для двох і більше опитаних.

По-перше, в цієї групи є великий запит на організацію громадського транспорту. Зокрема це питання розвитку ліній метро, вчасності руху наземного транспорту, якості перевезення. «Транспорт дуже непродуманий. Метро переповнене і чого люди мають пересідати на Хрещатику, якщо їдуть з Житомирської на Оболонь». «Я за зміну системи громадського транспорту, і за підземний транспорт. Загалом він має рухатися по графіку, треба переглянути маршрути, їх частоту. Деякі в них перевантажені, а деякі напівпусті. В ідеалі, я за повністю комунальний транспорт. І хай влада несе повну відповідальність за своєчасність, дистанції, вигляд і т.д. А ще сьогодні не скрізь є можливості заїхати коляскою». «Східна частина Мінського масиву забудовується великим ЖК, буде перенаселення, цього ніхто не прораховує. Зараз звідти до метро їде тільки 92 автобус. Після заселення нового комплексу громадський транспорт можна буде поховати». «Маршрутки влітку – це жахливо. Був проект «легке метро». Мені ця ідея подобається». Ця група є вимогливою до планування і роботи громадського транспорту, проте ніхто з них не скаржився на вартість проїзду. Основною проблемою є переповнення, витрачання часу та неналежна якість транспортних засобів.

Другим спільним маркером для більшості опитаних цієї групи є «комфортне місто». На відміну від групи студентів, для цієї групи комфорт переважає над ритмом і сприйняттям інших людей. Найкраще ці думки відображені у відповідях на запитання: Ідеальний Київ через 20 років? Опишіть, будь ласка. «Без великих промислових підприємств, без сірих зон, зелені зони, комфортний для проживання Київ, без величезних будинків. З хорошим громадським транспортом, з комунікаціями». «На старості тут вже не поживеш. Треба змінювати чиновників старої системи. Метро має бути побудоване. Нормальний громадський транспорт. Нормальна забудова». «Місто, в якому просто і швидко вирішити проблеми, мало часу і зусиль на побутові труднощі, місто в якому людям буде хотітися жити, щоб хотілося гуляти, вийти на вулицю, спілкуватися з сусідами, а не сидіти в своїй коробці».

Отже, можемо спостерігати, що комфортне місто є основним очікуванням цієї групи від місцевої влади. «Влада має займатися всім, що стосується інфраструктури міста. Від генплану… Треба щоб люди жили в місті, а не в мурашнику. Щоб було комфортно. Хотілося, щоб вони (влада) вирішували прості задачі». На запитання чи повинна влада мати більший контроль і бути жорсткішою при управлінні містом, чи вона повинна слухати громаду і давати більше можливостей, група відповідає по-різному. Ті, хто надає перевагу контролю, пояснюють, що має значення питання, яке розглядається. Влада не має йти на компроміс в принципових питаннях або загравати таким чином із населенням. «Все залежить від того чи правильна влада. Часто громада вимагає популізму, часто не розуміє суті змін, тому має бути влада не популістична, не прогинатися, але за умови якщо це не корупційні діяння». «В нашому випадку - жорсткішою, але справедливою. Бо інакше будуть шантажувати: нема де паркуватися, тому будемо ставити авто на смузі, нема де заробляти, тому незаконна торгівля тощо».

У групи різне ставлення до вуличної торгівлі та МАФів. Частина категорично проти МАФів і пояснюють це поганим виглядом, несплатою податків, порушенням законодавства, антисанітарією. Інша частина говорить проте, що МАФи можуть мати місце, але потрібно уніфікувати зовнішній вигляд і обмежити лінійку товарів. «Взагалі мафи - це малий бізнес, підприємці, які нашкребли гроші. Вони навряд чи можуть собі дозволити орендувати приміщення. Але вони псують вигляд міста…. Зовсім забороняти не вихід. Кава, круасан - це прекрасно».

Так само більшість людей групи негативно ставить до будівництва ЖК, який захоплює частину парку. Декілька опитаних звернули увагу на похідні проблеми: «більше важливо чи не створить ЖК перенаселення і пробок». Один з опитаних звернув увагу, що їхній масив вже зіштовхнувся з такими проблемами. В першу чергу збільшилося навантаження на громадський транспорт. На уточнююче запитання про квартири, які забудовник надасть для незахищеного населення або для міста, усі відповіли негативно, двоє

сказали, що це хабар.

Думки розділилися у запитанні, що важливіше - екологія чи економіка, більшість говорили про баланс. Тому ми уточнювали запитання, пропонуючи уявити, що вони зараз планують порядок денний для роботи міської ради на найближчі кілька років, і повинні щось зробити пріоритетним. Ті, хто надавав пріоритет екології, зазвичай говорили про руйнування схилів над Дніпром, наслідки через неправильну забудову і надмірну висотність. Ті, хто надавав перевагу економіці, говорили, що «в Києві можна зробити багато для економіки, не пошкодивши екологію», і що «в Києві ще не та ситуація, щоб екологія страждала».

Підсумовуючи, варто сказати, що цій групі характерна більша виваженість і впевненість у своїх позиціях, на відміну від групи студентів. Багато відповідей були структурними і з причинно-наслідковим зв'язком. Неправильно було б дійти висновку, що ці люди принципові у своїх відповідях. Скоріше для того, щоб їх переконати потрібно запропонувати аргументовану іншу позицію.

Аналіз групи "Корінні кияни. Економічно активні. Вік 25-55"

Частина відповіді людей цієї групи є схожою до відповідей групи «Поступова міграція. Економічно активні». Їм так само як попередній групі важливий комфорт міста, їх приваблює різноманіття та ритм міста. Дехто з респондентів озвучував вимоги до економічної продуманості. «Приклад із Шулявкою - це ж скільки громадян витрачають грошей на бензин», - тут йдеться про реконструкцію Шулявського шляхопроводу, через яку завантажений та сповільнений рух по одній з головних транспортних артерій міста.

Погляди цієї групи розділилися в контексті очікувань від того, якою має бути місцева влада і що вона повинна робити. Частина схожа із попередньою групою, а частина відрізняється. Декілька опитаних, з огляду на їхні відповіді, тяжіють до патерналістичних поглядів. «Влада повинна

турбуватися про соціальні потреби і виставляти правильно пріоритети. Дитячий садок важливіший, ніж асфальт». «(головне завдання влади) робити місто красивішим». На запитання чи повинна влада мати більший контроль і бути жорсткішою при управлінні містом, чи вона повинна слухати громаду і давати більше можливостей, ці жителі надали перевагу виключно контролю: «Більш тоталітарна (місцева влада) має бути, почни слухати всіх і толку не буде. Саме тому я не підтримую самостійне управління будинком». Вони також сказали, що їм важливо як місто виглядає в очах іноземців. Одна з опитаних зауважила, що іноземців є куди повести, інша - що соромно через погане прибирання. Ніхто з людей інших груп не згадували про іноземців взагалі. Варто зазначити, це також важливо для формування висновку: є частина громади, для якої зовнішній вигляд пріоритетний над іншими потребами, для них важливо, щоб не було соромно. Розділилися думки в цій групі і щодо МАФів та вуличної торгівлі.

Одна опитана відповіла, що для неї МАФи - це зручно, і єдина її вимога - це догляд за чистотою. Інша громадянка із цієї групи категорично проти МАФів в будь-якому вигляді. Двоє інших пропонували свої варіанти зміни того вигляду торгівлі, який є зараз. «МАФи треба перевести в інший ранг, невеличкі моли - там будуть більше заробляти, бо там більше витрачають... МАФи на зупинках - це МАФи, які мають опікуватися своєю зупинкою, тобто благоустроєм зупинки. Щоб було чисто... і безпечна шаурма». «Треба брати до прикладу зі Львова – стилізація, не повинно заважати, а так це робочі місця». «В тому вигляді, що зараз не повинно бути МАФів і вуличної торгівлі, погано, що не всі вони платять податки, погано, коли ставлять на велодоріжках. Норм, коли це, як барахолка на Петрівці, треба ставити ряди, які будуть мати естетичний вигляд, де буде прибиратися». Тобто ця група як і попередня не задоволена сьогоднішнім станом вуличної торгівлі і вважає, що потрібно змінювати її вигляд. Найчастіше у цих двох групах звучить вимога щодо стилізації МАФів, обмеження лінійки товарів, прибирання.

Половина цієї групи погоджується, що є випадки, коли можна

забудовувати зелену зону: «Головне, щоб не вирубували дерев. Десь же мають будувати». Заразом ці люди пояснюють, має значення що це за парк, чи візьме на себе будівельна компанія зобов'язання підтримувати парк або чи здійснить його реконструкцію. Одна з опитаних додала, що Київ постійно змінюється. Її бабуся його пам'ятає зовсім іншим, ніж він зараз виглядає, тому вона не проти розбудови і перепланування Києва. Головне для неї, щоб не зносилися історичні будівлі. Ми очікували почути популярну раніше фразу «понаїхали» і негативне ставлення до забудови міста. Але навпаки, декілька людей звернули увагу на те, що людям, які до Києва приїжджають, десь треба жити.

Різне ставлення у цієї групи до вирішення транспортного питання. У всіх, крім одного, є приватне авто, двоє повідомили, що їздять на авто дуже часто, але також користуються громадським транспортом. Половина позитивно ставляться до обмеження руху в центр міста, дехто категорично проти перекриття центральних вулиць: «Негативно ставлюся, коли перекривають Хрещатик, так само негативно до спортивних забігів містом. Перекриття маленьких вуличок - ок, Хрещатика – ні». Декілька людей звернули увагу, що проблема із заторами виникає через припарковані автомобілі на смузі громадського руху. Були пропозиції запозичити різні європейські практики, наприклад, зонувати місто і в залежності від кольору зони дозволяти чи обмежувати рух. Або пропозиція дозволяти рух по смузі громадського транспорту автівкам, які перевозять 3 чи 4 пасажири. Дехто з опитаних активно підтримує ідею розвитку громадського транспорту. Багато звернули увагу на проблему із паркінгами і недостатню кількість паркомісць у центральній частині міста та районах де багато офісних приміщень.

Двоє з чотирьох опитаних надають перевагу економіці. «Екології без економіки все одно не буде. Будуть використовуватися старі технології… ККД отримання енергії, сміттєпереробки тощо - все за рахунок сильної економіки». Одна людина вважає, що треба шукати баланс. Одна наголошує на важливості екології: «років 50 назад - важливою була економіка, але зараз

і в майбутньому важливіше екологія. Ситуація погіршується, і тому треба задуматися над майбутнім».

Загалом ця група як і попередня є більш вимогливою до організації міського простору та інфраструктури. В залежності від соціального стану, та від того чи є діти, люди по-різному вставляють пріоритети. У відповідях тих людей, в яких немає дітей, можна прослідкувати потребу у ритмі і позитивні відгуки про розваги міста. Цього не має або менше у відповідях тих, в кого є діти. Що характерно тільки для групи корінних киян, це те, що усі вони протягом опитування сказали, що вони люблять своє місто, бо тут народилися.

Аналіз групи “Вимушена міграція (переселенці). Економічно активні. Вік 25-55”

Група переселенців є дуже різноманітною і знайти спільні ідеї для неї складно, багато з відповідей перегукується з відповідями інших груп. І щодо організації вуличної торгівлі, і щодо транспортного сполучення. В цій групі вперше було піднято питання ціни на товари чи послуги в місті. І ціна озвучувалась як значна проблема. Характерним є те, що кожний з опитаних апелював до інших людей, що живуть в Києві (в інших групах цього було значно менше або не було). Хтось у позитивному контексті, говорячи про довіру до киян, їхню відкритість. Хтось в негативному контексті, коли це стосувалося байдужості та пасивності інших людей щодо міських тематик. В цілому люди цієї групи багато говорили про емоції. Так само як і студенти.

Бачення опитаних цієї групи розділилися майже у всіх питаннях, хтось надає перевагу екології «Напевно екологія, тому, що здоров'я підкачує. Всі біжать заробляти і про все інше забувають.», інший пояснює, що економіка є основою всього і «якщо не буде грошей, то не буде і розвитку». Група має різне ставлення до МАФів і вуличної торгівлі. Одна людина зазначає, що «Наприклад, від метро Житомирська (де вона живе) до найближчого базару пішки 30 хвилин, в маленьких магазинах дорого. Тому добре, що є МАФи

поруч». І додає, що має значення, в якій частині міста розташовані ці МАФи. «Коли в центрі, то це не завжди приємно. А тут вони не заважають, навпаки, додають життя». На противагу їй інший опитаний категорично проти МАФів. Наводить приклад як в Донецьку за півроку всі МАФи знесли і всім зробили «розгалужену мережу маркетів». Також по-різному бачать люди ситуацію із забудовою. Одна опитана наводить приклад, коли забудовники біля нових будинків висаджують нові дерева і зазначає, що «має бути взаємодія громади і адміністрації. Забираєте (дерева) там, даєте тут». Інші опитані говорять, що має значення, де відбувається будівництво. Що треба зважати на грунтові води, на Генеральний план міста, в одномі місці можна будувати, в іншому ні. Погляди щодо транспортного питання перегукуються з іншими групами, «Комплексне питання… треба штрафувати запарковані авто на смузі громадського транспорту», «Я проти заборони проїзду в центрі… проти того, що зробили на Контрактовій». «Мають бути швидкісні трамваї…. Мені шкода часу 2-3 години в заторі».

Ми розуміємо, що хоча у всіх людей була одна причина, яка змусила їх переїхати в Київ, за наступні 8 років вони по-різному адаптувалися. Загалом можемо спостерігати, що є думки які перегукуються між групами. Є позиції і думки, які типові тільки для певної групи. Заразом в кожній групі є люди, які відмінно бачать вирішення транспортних чи інфраструктурних питань міста. Можемо підсумувати, що на основі цих думок і поглядів можна розробити рекомендації для здійснення ефективного управління містом, які допоможуть забезпечити баланс інтересів усіх цих груп.

2.2.2 Аналіз блоку 2: Довіра людей до громади та взаємодія

Другий блок аналізу стосується довіри людей до громади та взаємодії. У цьому блоці були такі запитання:

- Чи довіряєте ви своїм сусідам? оцініть від 1 до 4, де 4 дуже довіряю, 3 довіряю, 2 не довіряю, 1 взагалі дуже не довіряю;
- Чи довірили б ви своїм сусідам управління будинком?;

- Як ви вважаєте, хто має займатися питаннями благоустрою вашого будинку: міська влада чи люди, які живуть в ньому?;
- Чи готові ви управляти своїм будинком?;
- Чи готові ви управляти /вирішувати питання пов'язані із вашою вулицею або мікрорайоном?;
- Чи готові ви обратися депутатом місцевої ради?;
- Якщо ні. Що переконало б вас обратися депутатом місцевої ради?;

Запитання, які стосуються комфорту та ідентифікації:

- Чи комфортно вам у Києві?;
- Чи відчували ви себе в небезпеці (в Києві) за останні 12 місяців (до війни)?;
- Чи відчуваєте ви себе безпечно із своїми сусідами?;
- Чи відчуваєте ви себе частиною київської громади?;
- Чи плануєте переїжджати в інше місто чи іншу країну? (студенти - чи планують залишатися);

А також запитання “Що ви думаєте про життя в СРСР, чи було воно хорошим?”

Аналіз групи “Приїжджі студенти київських ВНЗ”

Студенти відповідали позитивно на запитання про довіру до сусідів, готові довіряти сусідам управління будинком, і на запитання-кваліфікатор «хто має займатися питаннями благоустрою вашого будинку: міська влада чи люди, які живуть в ньому?» відповідали, що це повинні робити люди. Це єдина монолітна група в цих питаннях. Дехто з опитаних живе у гуртожитку, дехто ніколи не жив у багатоквартирному будинку, тим не менш у всіх у них схожа логіка відповіді. Питаннями благоустрою будинку повинні займатися люди, які в ньому живуть, «бо вони там живуть, знають, що до чого»; «сама ніколи не жила в багатоповерховому будинку. Правильно, коли люди самі цим займаються», «я думаю, що люди повинні стежити за порядком в

будинку, де вони живуть. А влада хіба-що може всіляко сприяти цьому». Варто зазначити, що в цієї групи не було аргументів, типу, це приватна/спільна сумісна власність власників багатоквартирного будинку, тому вони повинні розпоряджатися своїм майном, їхні відповіді базуються на відчуттях «так правильно». Часто відповіді не є структурними реченнями, для них характерно більше використовувати «я так думаю», «мені здається», ніж чіткі факти чи історичні довідки.

На запитання чи готові вони брати участь в управлінні своїм будинком (гуртожитком), вулицею чи районом, студенти здебільшого відповідали невпевнено позитивно. «Не всього гуртожитку, а поверху – так», «у суботниках брав би участь», «може якби була підтримка», «так, я була старостою блоку, коли хочеш, щоб щось було краще, то треба робити самій». Загалом студенти відповідають, що їм комфортно в Києві, і вони відчувають себе в безпеці. Часто озвучувалася думка, що Київ гарне місто і їм подобається. Але жодний із опитаних студентів не ідентифікує себе із київською громадою.

Монолітною група студентів є у відповідях на запитання про життя в СРСР (ще одне запитання-кваліфікатор щодо тяжіння до патерналізму). Ця група не категорична у своїх поглядах. Відповіді студентів на це питання були «спокійно негативними». З одного боку у відповідях не було гострого засудження і емоційних історій. А з іншого кожний з опитаних по-різному сказав, що не хотів би жити в СРСР. «Я взагалі уявлення не маю, яким воно було, я не можу сказати воно було хорошим чи поганим. Але мені не підійшло б. … З точки зору України, воно не було нормальним. … Коли кажуть, що було класним, то кажуть, про щось дешеве.» «Мені здається, що ні. Але зараз не вистачає того, щоб люди вірили, що все буде добре. Не вистачає впевненості.»

Доповнивши ці відповіді відповідями з першого блоку, можна підсумувати, що студенти найбільш монолітна група. У них багато схожих відповідей і думок про розвиток міста, вони схильні довіряти, і менш тяжіють

до патерналізму. Заразом студенти не є категоричними у своїх думках, для деяких відповідей їм бракує інформації. У них є власне відчуття, що добре, а що погано. І в межах цих рамок вони є досить гнучкими (може через брак досвіду чи інформації). Студенти заявляють про готовність брати участь в суспільних справах, в декого навіть був такий досвід (наприклад, екологічні акції). На нашу думку студенти є великою і важливою групою, з якою міська влада має працювати.

Аналіз групи “Поступова міграція. Економічно активні. Вік 25-55”

Думки цієї групи щодо довіри сусідів розділилися, половина опитаних зазначила, що довіряє своїм сусідам, двоє повідомили, що ні. Розуміємо що недовіра до сусідів може бути пов’язаною із поганими стосунками або з тим, що люди не знайомі між собою. Тому на запитання чи готові люди довірити сусідам управління своїм будинком довелось уточнювати таким запитанням: «Як ви вважаєте, хто має займатися питаннями благоустрою вашого будинку: міська влада чи люди, які живуть в ньому?» Майже усі опитані надали перевагу мешканцям. Дехто з людей й справді зазначив, що з сусідами не склалося, але загалом питанням благоустрою свого будинку мають займатися його власники. У цій групі з 4 опитаних була лише одна людина, яка дала негативні відповіді щодо довіри сусідів та довіри управління будинком сусідам, також вона не готова брати участь в управлінні своїм будинком і надала перевагу міській раді в управлінні будинком.

Відповіді щодо участі у вуличних чи районних питаннях розділилися, деякі учасники заявили про брак часу, деякі сказали, що теоретично готові брати певну участь. «Думаю, що є люди, які краще за мене зроблять. Я туди не лізу». «Теоретично, так. Якщо знайти час і сили».

На запитання про життя в СРСР усі опитані цієї групи дали негативні відповіді. В цій групі була одна людина, яка надала перевагу міській владі управління будинком і більшій участі держави в забезпеченні якості послуг. Та навіть вона категорично негативно відповіла про рівень життя в СРСР.

Варто зазначити, що ці відповіді були більш емоційні, порівняно із відповідями студентів, і більш аргументовані. «Люди жили в рамках «має бути так, бо так необхідно». «Люди не мали змоги розвиватися як особистість, не могли впливати на своє місто, на своє життя, я б сказала, що це були люди – роботи». «Життя в Радянському Союзі було складним, але люди мирилися, бо не знали про альтернативи і знали, що інших варіантів немає. Мої батьки, які давно на пенсії і живуть в селі, говорять, що їм з кожним роком живеться краще. Ні, життя в СРСР не було хорошим ні в чому.» «Ні. Про щотут говорити? Україна була колонією, частиною системи. ...Обмеження думки, мови. … Тоталітарна держава». «Дивлячись для кого, добрим було для тих, які добре вписалися в Радянський Союз, але для таких як я, з такими цінностями які в мене - це було погано». «Біда була… яка може бути ностальгія, якщо це була трагедія для нашого народу?».

Опитані цієї групи в більшості відчувають себе комфортно та безпечно в Києві. Однак вони не ідентифікують себе із київською громадою. Один чоловік відповів, що цієї громади немає «громади нема як такої... там, звідки родом - відчував (себе частиною громади)... Якщо вирішили тягнути газ, то тягнули усім селом». Ще один відповів, що відчуває себе частиною київської фейсбук-спільноти, але не громади в реальному житті. Що цікаво, жоден із цих людей немає планів в найближчому майбутньому переїжджати з Києва в інше місто чи країну. Тобто економічно-активні люди, декілька з яких понад 10 років живу в Києві і планують далі тут жити, не відчуваються себе частиною київської громади. У 3-х з 4-ти опитаних є діти.

На нашу думку потрібно глибше з’ясувати, чому люди, які роками живуть, працюють, сплачують податки в місто, не вважають себе громадою цього міста. Варто дослідити, що має відбутися, щоб ці люди почали відчувати себе частиною київської громади. Можливо взаємодія людини з суспільством і громадська активність посприяли б відчуттю себе частиною місцевої громади. Зараз ми можемо зробити лише припущення, що відчуття приналежності до міської спільноти впливає на відповідальне громадянство,

або на ставлення до міських проблем, або на готовність активно відстоювати свою позицію. З наявних у нас даних, можемо побачити, що є спільним для людей, які позитивно відповіли на запитання «Чи відчуваєте ви себе частиною київської громади?». Майже всі вони говорили про емоції, коли описували, за що їм подобається Київ. Більшість із них сказали, що люблять це місто. І практично усі ці люди народилися в Києві. Тобто за винятком двох, частиною київської громади себе вважають лише ті, хто народився в цьому місті.

Аналіз групи “Корінні кияни. Економічно активні. Вік 25-55”

На запитання про довіру до сусідів і готовність довірити сусідам управління своїм багатоквартирним будинком люди цієї групи відповідали по різному. З їхніх пояснень можна зрозуміти, що вирішальне значення має чи знайомі вони із сусідами і в яких вони з ними стосунках. 3-є з 4-х вважають, що питанням благоустрою будинку повинні займатися власники цього будинку, один - що міська влада. Характерно, що всі опитані відчувають себе безпечно із своїми сусідами, не дивлячись на негативні відповіді щодо довіри. Чоловік, який вважають, що благоустроєм має займатися міська влада так само вважає, що влада має застосовувати більше контролю і бути більш жорсткою при управлінні містом. Цікаво також те, що і на запитання про життя в Радянському Союзі відповідь цього чоловіка відрізняються від решти групи. Одна з опитаних дає водночас і негативну, і позитивну оцінку. Наводить як приклад погане життя своєї сім’ї, але водночас хвалить режим Сталіна. «Інформація від рідних дуже різниться. За різних вождів було по-різному. За Сталіна - крута освіта, наукові розробки, звісно під страхом смерті. І це все розсипається після його смерті. В моїй сім'ї не було нічого, спогади моєї сім'ї дуже погані, було виживання. … Розбита після війни країна, яка не може піднятися. … Кастовість як в Індії. … Селяни жили краще, ніж міські жителі, бо як мінімум були завжди продукти. Якщо диктатура, то така як за Сталіна». (Слід зазначити, що ця жінка народилася

через кілька десятків років, після смерті Сталіна). ЇЇ відповідь містить також позитивну оцінку: «В чомусь краще… Медичне забезпечення, навчання… Так, тоді був дефіцит і черги. Але зараз місто стало гіршим. Тоді був контроль. А зараз сам на себе розраховуєш. В благоустрої так само. Зараз ЖЕК взагалі нічого не робить. Контроль був, мили Хрещатик водичкою кожен день.» Цікаво, що ця жінка дала позитивну відповідь про довіру сусідам і пояснили, що нещодавно у них був позитивний досвід взаємодії: вони домоглися від орендатора першого поверху, який відкрив магазин, покращення умов їхнього під'їзду. Тому отримавши такий позитивний досвід співпраці, вона відповіла, що сусідам довіряє.

Що стосується відповідей решти групи, то схожі на відповіді групи «Поступова міграція. Економічно активні». «Коли нічого не вистачало? Погано було, може нормально на той час, складно щось сказати. … Більше можливостей було в інших країнах в той час». «Дефіцит, монопартійність… Зараз є вибір. А тоді людям було добре, бо були молоді».

Усі з опитаних вважають себе частиною київської громади. Переїжджати в найближчий період часу в інше місто чи країну вони не планують. Один із опитаних відповів, що можна жити на дві країни. Ще одина, що треба подумати. На запитання про активність в межах свого будинку, вулиці чи районі люди цієї групи відповідали швидше негативно або, що не думали, не мають зараз часу.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ця група, хоч і відчуває з містом певний емоційний контакт, тим не менш не відрізняється громадською активністю. Частина з опитаних тяжіє до патерналізму, хоче більше залученості влади у вирішення її проблем, і менше довіряє своєму оточенню.

Аналіз групи "Вимушена міграція (переселенці). Економічно активні. Вік 25-55"

Як було зазначено раніше, ця група є найбільш різноманітною з поміж

інших груп. Під час аналізу усіх запитань важко виділити щось, де б думки людей збігалися. Можливо, справа в тому, що наші опитані знаходяться в різних економічних та соціальних умовах: у когось власне житло, хтось орендує, хтось з «валізними» думками. Хтось, купивши квартиру, зареєструвався в Києві, а хтось зі статусом «внутрішньо перещена особа» не може голосувати на місцевих виборах. «8 років тому, коли ми переїхали, отримали статус і проглосували за Президента… а потім зміни в закон так і не були прийняті, і ми не можемо голосувати за місцеву владу….».

Серед цієї групи є ті, хто тяжіє до патерналізму і наводить аргументи на користь втручання держави в різні сфери взаємовідносин, не тільки будинку. Є ті, хто не довіряє сусідам, але вважає, що вони відповідальні за свій будинок. Є відповіді, щодо яких є сумнів у чесності і відвертості. Питанням, де можна провести схожість є про Радянський Союз. Відповідям людей цієї групи характерна ностальгія. Хтось називав слово дитинство, хтось молодість, але усі вони змальовували Радянський Союз через власний пережитий досвід і власні спогади. Такий підхід характерний усім опитаним. «Я була маленька, не відчувала цього режиму, зараз я розумію, що це було. Тоді мені було комфортно. В мене було щасливе дитинство». «Ми ж були молоді... Там було багато хорошого… Мені не подобається, що зараз все під одну гребьонку». «Для мене було добре, пам'ятаю смак справжнього морозива, смак квасу. Я своїй дитині розповідаю, і у мене слюнки течуть... Для багатьох, чим він (СРСР) був класний - якістю... При будь-якій владі можна знайти позитив та негатив».

Варто зазначити, що у опитуваних не було часу підготуватися і вони не отримували запитань заздалегідь, тому їхні відповіді є першою асоціацією, першими думками на запитання. Для управлінців важливо розуміти, що різні групи однієї громади мають різні спогади про минуле країни, це минуле може викликати різні емоційні переживання. Це не означає, що люди, які з ноткою ностальгії згадують Радянський Союз не знають про неефективність управління цієї країни, або про авторитарний та жорстокий режим. Однак це

не перше, про що вони згадують, говорячи про Радянський Союз.

Люди цієї групи здебільшого не відчувають себе частиною київської громади. Двоє респондентів чітко відповіли, що переїжджати з Києва не планують, один з респондентів мріє повернутися в Донецьк, щеодна постійно мігрує між Києвом і іншим населеним пунктом, де живе її родина.

Можна зрозуміти, що хоча у всіх людей була одна причина, яка змусила їх переїхати в Київ, за 8 років вони по-різному адаптуютувалися. Тому ця група є неоднорідною і її варто сегментувати як мінімум на кілька підгруп в залежності від того наскільки люди осіли та соціалізувалися в Києві. Для місцевої влади є відкритим запитанням як допомогти такій великій групі людей адаптуватися до нового міста. Гострим є питання реєстрації і можливості голосувати за місцеву владу на виборах. Воно виходить за межі повноважень органів місцевого самоврядування і може бути вирішене лише на національному рівні, однак з ефектами такого рішення чи його відсутності потрібно працювати місцевій владі. Також важливим питанням, яке виходить за межі опитування, але прямо впливає на відчуття приналежності до громади та на довіру, є те як місцева спільнота сприймає вимушених переселенців.

Порівнюючи різні групи між собою, можемо бачити, що в частині питань відповіді економічно активних приїжджих перегукуються із відповідями корінних киян. Для групи вимушених переселенців є спільними відчуття ностальгії. Майже всі вони наводили приклади із своїх рідних міст і проводили паралелі із Києвом. Група приїжджих студентів явно відрізняється від інших. І причиною цих відмінностей, на нашу думку є різні потреби і досвід студентів та інших груп. Заразом студенти більш готові до активності пов’язаної з вирішенням суспільних питань вулиці, будинку чи району. Але за менший горизонт планування, вони не можуть відповісти, де планують жити після закінчення ВНЗ або через кілька років. Натомість більшість опитаних із інших груп не планують переїжджати з Києва в міста чи країни. У багатьох опитаних з цих груп є діти, майже всі вони працюють в Києві. У

них інший спосіб життя та інші потреби, ніж у студентів, за винятком кількох відповідей, більшість людей зазначила, що в Києві їм комфортно та безпечно. Загалом, слово комфорт часто звучало у груп «Поступова міграція. Економічно активні» та «корінні кияни. Економічно активні». Це перегукується з аналізом першого блоку. Для цих двох груп комфортне життя в місті є пріоритетним очікуванням.

Висновки

У другому розділі проаналізовано проведене опитування цінностей киян. Щоб зробити життя людей в місті комфортнішим, місцева влада має постійно взаємодіяти з громадою, розуміти наявні проблеми, та вирішувати проблеми відповідно до потреб жителів міста. На прикладі опитування у місті Київ, можна врахувати інтереси різних груп і зробити життя комфортнішим. Проведене опитування було для того, щоб з'ясувати, які пріоритети у жителів Києва, і чи готові кияни брати активну участь в управлінні містом.

Було сформувано декілька груп мікронацілювання, і було виявлено, що в багатьох питаннях думки корінних киян, приїжджих чи вимушених переселенців можуть бути схожими, наприклад, щодо вирішення транспортного питання. Проте побачили і відмінності у потребах різних груп. Наприклад, студентам подобається швидкість міста, його ритм і великий вибір різного роду атракцій. Економічно активні групи надають перевагу комфорту.

Також виявили що у викромлених раніше точках дисбалансу справді не враховані інтереси усіх груп. І щоб це виправити, потрібні продумані управлінські рішення. В управлінні містом важливо, щоб люди довіряли місцевій владі, рішенням, які ця влада ухвалює. Люди, які довіряють владі, стають генераторами змін, відчувають себе співвідповідальними та відчувають місто своїм.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗБАЛАНСОВАНОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТОМ

Проаналізувавши існуючі дослідження у розділі 1 та провівши опитуванняу розділі 2, можемо дійти до трьох ключових висновків, на основі яких формуються рекомендації до збалансованого та ефективного управління містом.

Перший висновок: люди, що вже 5-15 років живуть в Києві і планують жити в Києві, не відчувають себе частиною міської громади.

У першому розділі було розглянуто, що таке ефективне управління. Встановлено, що крім місцевої влади в процес управління містом мають бути залучені такі суб'єкти як приватний бізнес, громадські організації та місцева громада загалом. Залученість людей до змін у місті є важливою. Вона робить людей причетними і співвідповідальними за ці зміни. Ідентифікація себе із місцевою громадою - це один із перших кроків до цієї залученості. Але завдяки опитуванню ми бачимо, що в Києві існує величезна проблема із залученістю. Лише корінні кияни відчуваю себе частиною громади. Для того, щоб називати себе киянином чи киянкою самого лише переїзду і 5 років життя в місті недостатньо, як це видно з відповідей вимушених переселенців. Більш того, недостатньоі 10-15 років життя в місті для економічно активної групи «поступова міграція». Ці люди мають нерухомість, їхні діти відвідують дитячі садочки і школи, вони прожили в Києві 10-15 років, а не вважають себе частиною київської громади. Тому одним із питань порядку денного київської міської влади має бути, як зробити так, щоб більше людей вважали себе частиною місцевої громади.

Поштовхом до того, щоб люди почали відчувати себе частиною місцевої спільноти можуть стани різні точки для взаємодії цих людей. В маленьких містах взаємодія людей відбувається дуже органічно. Люди бачать один одного, зустрічаються в магазинах, лікарнях, навчальних закладах, на

центральній площі міста, на ринку, на автовокзалі. Вони можуть знайти потрібних людей через два-три рукостискання. Натомість, у великому місті спостерігається тенденція до збільшення швидкості і зменшення часу перебування в міських просторах. Архітектор і в минулому професор Данської королівської академії мистецтв Йен Гел зазначає, що міський простір допомагає формуватися витривалим міським спільнотам, відкритому демократичному суспільству та «дозволяє людям почуватися у безпеці, відчувати впевненість у суспільних і людських цінностях, яким не лишилося місця в інших контекстах» [46].

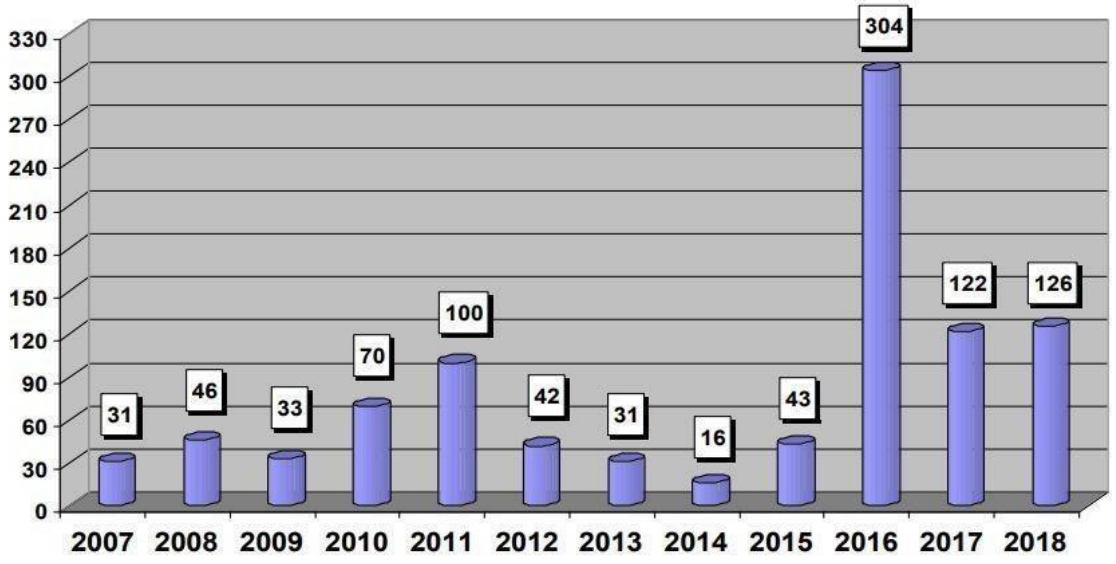
В Києві відчувається брак таких місць, хоча громадські простори є, але їх недостатньо, або доступ до них ускладнений. Один із наших опитуваних говорив, що хотів би більше гуляти біля Дніпра, але добиратися до міської набережної незручно, і велика її частина є недоступною. З досвіду інших європейських міст видно, що набережні - це найпопулярніші місця для прогулянок. Там завжди велике скупчення туристів, сімей з дітьми, бігунів, велосипедистів. Це гарне місце для спілкування і відпочинку.

Навіть без значних втручань Київ можна зробити «живішим» і збільшити кількість місць, які будуть притягувати людей. Бразильський архітектор, урбаніст та тричі мер бразильського міста Курітіба Жайме Лернер своїм прикладом показав, що навіть незначними, але продуманими управлінськими рішеннями можна додати життя в громадські простори та перелаштувати міське середовище. Такі дії він назвав «акупунктурою», тобто точковим вколюванням гарних підходів до затишного планування міста. Можемо проілюструвати один із прикладів такої акупунктури. Жайме Лернер описує площу Сокало в місті Мехіко, де відбувається змагання формального сектору торгівлі (магазинів) та неформального - вуличної торгівлі. «Як примирити і узгодити формальні й неформальні сектори торгівлі. Це питання, яке й досі залишається без відповіді.», зазначає він. А потім пропонує рішення: «А чому б таки не посприяти узгодженню та примиренню формальних і неформальних секторів торгівлі? Перше, що спало

мені на думку, з огляду того, що доба має двадцять чотири години, це скласти графіки торгівлі» [47]. Ж.Лерне пропонує рішення, за якого вуличні торговці починатимуть свою діяльність після шостої вечора, коли магазини зачинаються, і водночас вони пожвавлюватимуть життя міста. Ж. Лерне наводить приклад Курітіби, де працює і нічна торгівля. Та зазначає, що крім іншого це і хороше місце зустрічі в нічний час.

У першому розділі було згадано про важливість довіри людей до громади та громади до влади як важливого фактору комфорту і процвітання міста. Довіра створює сприятливий мікроклімат в громаді, сприяє економічному зростанню міста, робить місто привабливішим та активнішим. Важко довіряти тим, кого не знаєш. Із результатів опитування бачимо, що проблема із довірою навіть до своїх сусідів. Люди схильні не довіряти або через негативний досвід, або через те, що незнайомі. На нашу думку хорошою історією, яка сприяє виникненню довіри, мотивує людей знайомитися і вчить домовлятися, а також брати відповідальність за свій будинок, є створення ОСББ. У 2015 році були ухвалені зміни до закону, який регулює особливості створення та діяльності об’єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). Це розпочало нову хвилю створень ОСББ. На графіку нижче (Рис.2.) показана динаміка реєстрації таких об’єднань з 2007 року до 2018-го. Можемо побачити, що число ОСББ значно зросло [48].

ДИНАМІКА
створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) у місті Києві
за період 2007-2018 років



станом на 22.12.2018 в Києві зареєстровано 1335 об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ)

Рис.2. Діаграма динаміки створення ОСББ у м. Києві

Тому для побудови довіри всередині громади важлива взаємодія,навіть якщо це невелика громада одного багатоквартирного будинку.

Отже, можемо дійти висновку, є проблема в тому що люди, які вже 5-15 років живуть в Києві і планують жити в Києві, не відчувають себе частиною міської громади. Наші рекомендації, до того як можна це змінити, наступні:

1. Потрібно створювати затишні та комфортні міські простори. Не тільки у центрі міста, але й у спальних районах. Там, де люди проводять час, там, де відбувається або колись відбувалося природне скупчення людей. Часом для організації таких просторів не потрібно багато затрат: відновити баскетбольний майданчик і розташувати поруч декілька лавочок для груп вболівальників. Або посадити дерева на новій великій площі біля Дніпра, які

відгороджуватимуть цю площу від дороги, зменшуватимуть рівень шуму і пилу, робитимуть затінок.

2. Потрібно підштовхнути людей до взаємодії. У Стокгольмі мешканці багатоквартирного будинку у дворі свого будинку організували теплицю. Вони разом висаджують там помідори, які потім продають на благодійній ярмарці. У Барселоні в одному з районів міста щороку проходить конкурс на найоригінальнішу вулицю. Прикрашають вулиці люди, які там живуть. У багатьох містах світу є конкурси на найзаквітчаніший будинок. Мешканці змагаються між собою, висаджуючи на балконах і вікнах вуличні квіти. Багато таких подій відбувається з ініціативи місцевої влади. Мета такої діяльності - познайомити сусідів між собою і допомогти їм почати взаємодіяти.

Підсумовуючи, варто сказати, що міські простори сприяють взаємодії та довірі, без яких важко збалансувати економічний, екологічний та соціальний аспект життєдіяльності міської громади.

Взаємодія між людьми додає відчуття співвідповідальності за вулицю, площу, район чи місто. Це відчуття співвідповідальності, долученості до процесів, що відбуваються в місті, допомагає відчути, що це твоє місто, і ти є частиною міської спільноти. Це відчуття дозволяє людям бути більш впевненими, що впливає на готовність інвестувати у міські проекти, займатися бізнесом, впливати на розвиток міста, а також приваблювати інших суб’єктів та інші бізнес-проекти.

Другий висновок з опрацьованого опитування: відмітимо, що корінні кияни, молоді люди такого ж віку, як і в інших досліджуваних групах, схильні до більш патерналістичних поглядів, ніж інші групи. Можливо, причиною цього є особливий статус столиці, який навіть в найскладніші часу гарантував мешканцям наявність різноманітних товарів. Можливо, причина в тому, що ці люди під’єднані до іншої історичної пам’яті. Бачимо це з їхніх відповідей про життя в Радянському Союзі. Вони говорили про зовсім інші речі, ніж приїжджі жителі Києва.

З опитування слідує, що всім патерналістам нехарактерно проявляти активність. Ми розуміємо, що між озвученням про готовність бути активним і реальною активністю може бути велика прірва, однак патерналістам нехарактерно навіть озвучувати про готовність бути активним. Це означає, що включити їх у взаємодію з іншими людьми або із міською адміністрацією буде складніше, ніж інших. І для цього потрібно велику увагу приділити комунікації.

У першому розділі говорилося про те, чому важливо включати громаду в суспільні справи. Зазначали, що ефективне управління містом передбачає, що місцева влада разом із громадськими організаціями, приватним бізнесом та місцевими громадами, бере активну участь в управлінні ресурсами міста для підтримки цілей його розвитку та забезпечення життєздатності міста. Роль місцевої влади має бути націлена на створення сприятливого середовища, в якому інші суб'єкти взаємодіють між собою. Для такої співпраці потрібна активна громада, яка спроможна спільно вирішувати суспільні задачі. Таким не може бути патерналістичне суспільство. Патерналістам типово очікувати активної участі влади у всіх процесах. І ми це бачимо з відповідей тих опитоних, які тяжіють до патерналізму. Вони вважають, що благоустроєм будинку повинна займатися місцева влада, що влада має бути жорсткішою і застосовувати більше контролю, публічним управлінцям потрібно враховувати, що люди є з такими поглядами. З огляду на це було розроблено наступні рекомендації.

Рекомендації: приділити особливу увагу комунікації з огляду на два фактори. Перший фактор - ці люди більш пасивні. Тому в інформаційному повідомленні потрібно донеси відповідь на запитання, чому вони повинні зробити ту чи іншу дію. Можливо, в цьому допоможе фреймінг (обмеження рамками). Наприклад, у Великобританії під час кампанії по збільшенню кількості донорів внутрішніх органів один і той же заклик стати донором було подано різними фразами. По завершенню кампанії дослідники проаналізували, на яку з фраз найбільше реагували люди. Тобто така, яка

дала найбільше погоджень стати донором і визначили найбільш популярну фразу та найменш. Люди, які бачили фразу «If you needed an organ transplant, would you have one? If so, please help others» (Якщо тобі буде потрібний орган, чи хотів би ти його отримати? Якщо так, то допоможи іншим), майже втричі частіше реєструвалися донором, ніж люди, які бачили повідомлення «Every day thousands of people who see this page decide to register» (Кожний день тисячі людей, які бачать це повідомлення, стають донором органів) [49]. Тобто вплив однакових за змістом повідомлень дуже залежить від формулювання. Одна фраза мотивує ставати донорами, а інша залишає їх байдужими. Так само одні вислови можуть мотивувати людей взяти участь у зборах сусідів чи прийти на виборчу дільницю, а інші будуть залишатися поза увагою.

Другий фактор, з огляду на який потрібно приділити особливу увагу комунікації, це різна історична пам'ять. Яскравим прикладом є декомунізація. Люди, які просувають перейменування вулиць або знесення пам'ятників, апелюють до спільного розуміння Радянського Союзу і його негативного впливу на Україну. Однак ми бачимо із відповідей частини корінних киян, що у них зовсім інші думки та асоціації про життя в Радянському Союзі. Вони не займають контр-позицію, але їхні думки про життя в Радянський Союз є в іншій площині. Вони не виправдовують репресії, вони взагалі про них не говорять. Тому, коли ухвалюється рішення про, наприклад, знесення пам'ятника Щорсу, не достатньо сказати «та це ж радянський військовий діяч». Потрібно пояснити, чому йому не місце в Києві.

Третій висновок, який слідує із проведеного опитування: проблема з точками дисбалансу лежить в площині управління. У розділі 2 було описано, як люди бачать вирішення конфлікту нових забудов і зелених зон, транспортного питання чи вуличної торгівлі. У кожній з цих проблем є зміна балансу на користь певної групи. Наприклад, усі опитані, в тому числі й автомобілісти, озвучили, що із заторами і громадським транспортом є

проблеми. Одна із причин цієї проблеми - неправильне планування житлових комплексів, не розраховане навантаження на транспортні магістралі і громадський транспорт. Інша причина - хаотичне паркування, особливо на крайній правій смузі, що передбачена для наземного громадського транспорту. Навіть автомобілісти кажуть, що потрібно штрафувати неправильно запарковані авто. На цьому прикладі ми бачимо, що відбувається дисбаланс на користь інтересів автомобілістів, а інтереси інших груп не захищаються. Тим не менше, це не є виключно київське явище, різні міста по-різному вирішують цю проблему, а це означає, що Києву треба звертатися до закордонного досвіду організації транспорту і паркування. Управлінські рішення потрібно застосовувати і для організації вуличної торгівлі. У відповідях людей можна побачити, що вони пропонують досвід Львова або інших міст. Багато з опитуваних говорить про вимоги до зовнішнього вигляду, організації роботи, лінійки товарів. Більшість з опитаних людей не задоволені сьогоднішнім виглядом і роботою МАФів, це означає, що їхні інтереси не враховані. «Знести всі МАФи як раніше зробили у Донецьку. Натомість побудувати мережу невеликих МОЛів» (з відповідей одного з опитаних), це порушити баланс в інший бік. Тому місто повинне шукати рішення, яке певним чином впорядкує вуличну торгівлю, але не заборонятиме її.

Що стосується екології, варто зазначити, що Київ не є великим промисловим містом. На нашу думку розв’язання багатьох екологічних проблем Києва також лежить в площині управління. У світі є багато прикладів вирішення сміттєвих питань (від запровадження сортування сміття до організації переробки твердих побутових відходів), є технологічні рішення для спорудження очисних споруд підприємств і є практика контролю за виконання норм з очищення. Тому частина екологічних проблем Києва потребує навіть не унікальних рішень, а це рішення ухвалити та контролювати. На нашу думку Київ має хороший потенціал бути екологічно чистим та привабливим містом. Зелені зони в середині міста та зелений пояс

навколо потребує ретельної уваги до себе. Однак заборонити будівництво нових будинків - не вихід. Місто Київ постійно росте і на нові будинки є попит. Жорсткі заборони можуть мати наслідком подорожчання житла, але не вирішення проблеми із забудовою.

Тому можемо дійти висновку, що більшість проблем, які виникають в точках дисбалансу, це проблеми управлінського характеру, для частиниз них потрібні унікальні рішення. Наприклад, із жодного іншого міста світу ми не можемо просто скопіювати план розвитку міста і застосувати його в такому вигляді для Києва. Тому тут потрібно шукати виключно київське вирішення. Але є частина проблем, для яких можна застосувати підходи інших міст. Це стосується вуличної торгівлі, частини екологічних питань, частково транспортних питань. Є третя група проблем, це проблеми, які викають через відсутній механізм контролю, або через відсутність виконання контролю. Це стосується неправильного паркування. Донедавна забрати евакуатор неправильно припарковане авто було неможливо без власника. Але зараз це питання вирішили на законодавчому рівні і тепер не потрібно шукати власника для евакуації авто. Так само із штрафами за неправильне паркування. Сьогодні є інструмент евакуації, і штрафи, але немає системного застосування цих інструментів.

Тому є рекомендації, які враховують усі три категорії управлінських рішень і будуть сприяти балансу економічного, екологічного та соціального аспектів. Тож рекомендації щодо цього пункту такі:

1. Більшість міських проблем можна розділити на три групи:

- ті, які потребують унікального управлінського рішення;
- ті, до яких можна застосувати досвід інших міст;
- ті, які потребують виконання вже ухвалених рішень і контролюза цим виконанням.

2. Питання розбудови і забудови міста потребує унікального управлінського рішення. Зокрема, в міста має бути чіткий план розвитку (Генеральний план міста). Має бути зрозуміло, де будуть будуватися будинки

чи інші об’єкти, яка їхня допустима висотність, як збільшення кількості людей впливатиме на навантаження на транспортні та інженерні мережі. Також має бути аналіз ризиків і аналіз врахування інтересів різних зацікавлених сторін. Зокрема, при плануванні будівництва нового будинку чи комплексу потрібно враховувати інтереси людей, які вже живуть в тому районі. Тут варто взяти до уваги досвід Стокгольму, коли неможливо побудувати новий будинок без згоди людей, що вже живуть поруч. Потрібно сказати, що в Україні існує інструмент громадських слухань та загальних зборів мешканців району, однак ці інструменти не працюють так як вони мали би працювати. Ми маємо яскравий приклад із будівництвом торговим центром (далі по тексту ТЦ) на станції метро Героїв Дніпра. Після того як було ухвалено рішення про будівництво ТЦ, розпочалися масові протести. Причин для протестів було декілька. По-перше, до ТЦ над станцією метро була вулична торгівля, і частина людей втратила робочі місця. По-друге, будівництво було ризикованим для стабільності конструкції станції метро. По-третє, частина громади хотіла бачити на тому місці громадський простір у вигляді скверу. Для обговорення будівництва було призначено проведення громадських слухань. Однак на практиці вийшло два окремих заходи - громадські слухання, ініційовані громадою, та громадські слухання ініційовані місцевої владою, на яку більшість цієї громади не змогла потрапити. Як результат, після півріччної боротьби влади з частиною місцевої громади, ТЦ таки збудований, а велика частина місцевої громади, вважає, що її інтереси свідомо проігнорували. На нашу думку Генеральний план із чітким бачення розвитку та розбудови міста унеможливить, або принаймні зведе до мінімуму, такі випадки як з торговим центром над станцією метро Героїв Дніпра.

3. Запозичення досвіду інших міст мають бути адаптованими до загальної стратегії розвитку міста. Наприклад, велосипеди і електро-самокати, які можна брати на прокат в одному місці, і залишати в будь-якій іншій обладнаній для цього точці, є хорошим запозиченням. Але в інших

містах, де є такі велосипеди, є повноцінна вело-інфраструктура: вело-доріжки, вело-парковки, велика кількість вело-точок, пункти, де можна підкачати шини або полагодити велосипед. Тому запроваджуючи один елемент цієї інфраструктури, потрібно запроваджувати усю вело-інфраструктуру. Навіть якщо буде достатня кількість таких вело-точок, але не буде вело-доріжок, їздити по місту на велосипеді залишатиметься небезпечно. У міста має бути комплексна стратегія розвитку вело-інфраструктури, і кожний нове рішення повинне відповідати цій стратегії.

4. Питання впорядкування інфраструктури міста мають проходити через широкі дискусії, із залученням різних груп. Наприклад, це стосується рішень по організації вуличної торгівлі. Провівши опитування, бачимо, що у частини людей МАФи викликають незадоволення, але для іншої частини людей навпаки МАФи єпотрібними. Крім того бачимо, що є багато з опитаних які не дивляться на цю вуличну торгівлю як на малий бізнес. Тому окрім ухвалення рішення важливу увагу потрібно надати комунікації. Метою є не пост в соц-мережах чи на сайті міської ради, а саме продумане повідомлення, яке дасть відповідь на запитання, чому такі чи інші зміни мають відбутися. Коли у Трірі запроваджували сортування сміття, міська влада вирішила розпочати кампанію зі школярів. Для них проводили квести і цікаві презентації, роздавали футболки та іншу атрибутику із веселими повідомленнями або закликами про сортування сміття. Повертаючись додому, школярі запитували у батьків, а чому в них вдома тільки один контейнер для сміття і чому вони туди кидають усе разом. Тому на нашу думку продумана комунікаційна кампанія - це велика частина успіху змін.

5. В питаннях, що стосуються екології мають бути компенсатори. Місто росте і зупинити будівництво та зберегти сьогоднішній вигляд Києва виглядає нереальним завданням. Якщо Генеральним планом міста затверджено, що певна частина зеленої зони підлягає забудові, то будівельна компанія повинна, наприклад, впорядкувати прилеглу зелену зону. Або з досвіду Курітіби кожна будівельна компанія повинна впорядкувати

прибудинкову територію і висадити певну кількість зелених насаджень. Ми пам’ятаємо, що сьогодні на одного жителя Курітіби припадає 52 м2 зеленої площі [30], в той час як в Києві лише 16-18 м2. Крім того, мають бути чіткі заборони на перекриття вільного доступу до зеленої зони.

6. Варто запровадити екологічне страхування. Цей вид страхування, передбачає створення спеціальних фондів, з яких будуть відшкодовуватись збитки, завдані навколишньому середовищу внаслідок аварій або надзвичайних ситуацій. Екологічне страхування можна застосовувати, незалежно від замовника і виду робіт: чи це будівництво нового будинку, чи мосту на Дніпровських схилах. У випадку завдання шкоди, негативнінаслідки ліквідовуватимуться або відновлювальні роботи проводитимуться за рахунок цього спеціального фонду.

Таким чином на нашу думку виконання цих рекомендацій можуть зробити управління в місті ефективним, а саме місто комфортним та затишним для місцевої громади. Також важливо, що місцеві жителі стануть більш залученими до процесу управління містом.

Висновки

У третьому розділі було виділено кілька основних проблем управління містом та запропоновано рекомендації, які допоможуть управління зробити збалансованим та ефективним. Перший висновок про те, що люди, які 5-15 років живуть в Києві і планують жити в Києві далі, не відчувають себе частиною міської громади. Другий висновок про те, що корінні кияни є більш патерналістськими, ніж приїжджі групи. Третій висновок про те, що вирішення проблем у точках дисбалансу лежить в площині управління і не завжди потребує великого ресурсу.

До кожного з цих висновків розроблено рекомендації, які мають на меті покращити управління містом. Наприклад, пропонується більшість міських проблем розділити на три групи за такими критеріями: перша група - це ті, які потребують унікального управлінського рішення, друга група - ті, до яких

можна застосувати досвід інших міст, третя група - ті, які потребують виконання вже ухвалених рішень і контролю за цим виконанням.

Врахування даних рекомендацій та вирішення проблем, зазначених у трьох висновках, на нашу думку допоможе знайти баланс між економічним, екологічним та соціальними аспектами розвитку міста.

3.1. Розвиток міст в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи

Соціально-економічну модернізацію регіонів України неможливо здійснити без впровадження заходів, зорієнтованих на забезпечення сталого розвитку міст. Адже майже 70 % населення України проживає у містах. Необхідно також враховувати, що населенню міст, як правило, притаманний вищий рівень громадянської активності, тому умови та якість життя міського населення можуть розглядатися як один з потужних чинників впливу на рівень соціальної напруженості та довіри до держави та її політики. Проте, у сфері забезпечення розвитку міст існує багато труднощів, пов'язаних з нагромадженням хронічних соціальних, економічних та екологічних проблем, які суттєво впливають на якість та безпеку життя людей у містах України.

Основними серед них є наступні.

1. Спостерігається неузгодженість загальнодержавних, регіональних та місцевих концепцій, стратегій та програм, зорієнтованих на сталий розвиток міст (територій). В Україні чинними є десятки програм та стратегій загальнодержавного, регіонального та місцевого значення, що прямо чи опосередковано стосуються розвитку територій, проте їх результативність є дуже низькою.

2. Неналежним є стан житлово-комунального господарства міст (насамперед – малих міст), недостатніми є обсяги капітальних вкладень у розвиток житлово-комунального господарства. Домінування природних монополій у галузі ЖКГ призвело до того, що комунальні підприємства, здебільшого, неспроможні надавати споживачам якісні послуги у сфері ЖКГ.

3. Спостерігається низький рівень благоустрою міст, незадовільною залишається ситуація зі збиранням та утилізацією (знешкодженням) твердих побутових відходів. Одним із викликів щодо забезпечення розвитку міст є нагальна проблема забезпечити екологічну безпеку життєдіяльності населення.

4. Хронічною проблемою для міст України залишається функціонування промислових підприємств, «промислових зон», що розташовані у межах міст. Це суттєво впливає на погіршення екологічної ситуації, однак органи місцевого самоврядування не мають достатньо важелів впливу на вирішення цієї проблеми.

5. Спостерігається слабка диверсифікація економіки міста (особливо це стосується малих міст), відсутність значної кількості новостворених робочих місць. Слабко розвинена сфера послуг. Застарілою є соціальна інфраструктура міст України. Досить низьким є показник залучення інвестицій. Невідповідним є рівень оплати праці. Все це ускладнює ситуацію на ринку праці, спричинює трудову міграцію з прилеглих територій до великих міст, з малих міст до обласних центрів та до м. Києва. Протягом останніх років суттєвою є трудова міграція населення до країн Європейського Союзу.

6. Незавершеність в Україні реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади не дає можливості органам місцевого самоврядування сформувати необхідні управлінські та фінансові ресурси для розвитку територій.

На сучасному етапі існує значна кількість шляхів розвитку міст. Серед них можна виділити наступні.

- В умовах проведення реформ територіальної організації та децентралізації влади формування ефективних громад з центром в містах обласного значення.
- Формування програм (планів) стратегічного розвитку міст, які б враховували сучасні тенденції глобалізації, посилення міжрегіональної конкуренції, швидкі зміни в навколишньому середовищі.
- З метою вирішення економічних та екологічних проблем формування сприятливого інвестиційного та інноваційного середовища розвитку міста. Максимальне спрямування зусиль на залучення інвестицій,

створення нових сучасних робочих місць, вирішення соціальних та екологічних проблем.

- Максимально широке залучення сучасних інформаційних технологій у розвиток, побудова «розумних» міста на основі «smart»-технологій.
- Запровадження енергоефективності у всіх сферах життєдіяльності міста. Адже сьогодні енергоефективність є головним атрибутом сучасного міста, основа для запровадження сучасних концепцій розвитку.
- Запровадження партисипативного управління, спрямованого на максимальне залучення громади до розвитку свого міста та управління ним [50].

ВИСНОВКИ

Ефективне управління містом - це таке управління, яке зберігає баланс економічного, екологічного та соціального аспектів життєдіяльності міста. Баланс має бути не тільки між цими факторами, але й між інтересами та потребами різних груп людей, що живуть в місті.

У першому розділі ми розглянули теоретичні основи ефективного управління. І з'ясували, що в процес управління містом, крім місцевої влади, мають бути залучені також приватний сектор, громадські організації та місцеві громади. Було взято для аналізу декілька історій успіху міст пов'язані з участю громади в управлінні містом. Наприклад, це ілюструє приклад Тріру (Німеччина). Із переїздом з міста французького військового контингенту, Трір втратив робочі місця, платоспроможне населення, і отримав велику занедбану територію колишнього військового містечка. Місцева влада вирішила розробити нову стратегію міста і залучила до цього обговорення громаду Тріру. Адміністрація міста вирішила, що має значення те, як люди бачать своє місто через 30 років. Вони організували широку дискусію щодо планування території, де раніше розміщувався французький контингент, отримали десятки інвестиційних проектів та різноманітні пропозиції від мешканців Тріру. За деякий час на місці військового містечка з'явився науковий технопарк, офісні будівлі і 1200 нових робочих місць. Громада міста була активно залученою до обговорення нового планування частин міста і безпосередньо впливала на рішення, які ухвалювала місцева влада.

Ще один приклад, який ілюструє як місцева громада впливає на зміну чи розбудову свого міста - це приклад Стокгольму (Швеція). Зокрема, для того, щоб збудувати новий багатоквартирний будинок у певних районах міста, потрібно отримати згоду від людей, що живуть поруч у вже збудованих будинках. Такі правила в першу чергу захищають права та інтереси тих людей, які вже живуть в місті.

На цих прикладах ми побачили, що місцева влада не просто робила «правильні» речі, але і активно дослухалася до громади або навіть активно

залучала громаду до визначення того, які рішення потрібно увхалювати і яким має стати місто.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано результати проведеного якісного соціологічного дослідження. Щоб залучити громаду до управління містом, треба з одного боку, щоб міська влада була готова чути громаду. Але з іншого, і жителі повинні мати бажання включатися в процеси управління містом. На нашу думку це більш важливо, бо влада регулярно змінюється, а жителі залишаються ті самі. Тому важливо враховувати наскільки різні групи киян готові до того, щоб активно включатися в управління містом. Виявилося, що група студентів готова найбільше проявляти громадську активність. У всіх інших групах думки розділилися. Частина людей заявляють про готовність брати участь в управлінні своїм будинком, вулицею, районом. Частина говорить про брак часу, і що готова цим займатися, якщо буде дуже потрібно або з'явиться додатковий час. А ще частина не готова брати на себе таку відповідальність. Проаналізувавши тяжіння до патерналізму, бачимо, що саме люди із патерналістичними поглядами найменш готові до активної участі в житті міста.

Також бачимо, що різні групи опитаних по-різному відповідають на запитання про розвиток міста, однак усі з них говорять про проблеми із заторами на дорогах, про невпорядковану забудову, про кілька інших інфраструктурних проблем. Для усіх економічно-активних груп «комфортне місто» є одним із найважливіших запитів. На відміну від групи студентів, для цієї групи комфорт переважає над ритмом і атракціями. «Без великих промислових підприємств, без сірих зон. Зелені зони, комфортний для проживання Київ. Без величезних будинків. З хорошим громадським транспортом, з комунікаціями». «Місто, в якому просто і швидко вирішити проблеми, мало часу і зусиль на побутові труднощі, місто в якому людям буде хотітися жити, щоб хотілося гуляти, вийти на вулицю, спілкуватися з сусідами, а не сидіти в своїй коробці» (відповідіз анкет респондентів).

Звісно, хотілося б мати ідеальну ситуацію, коли громада є активною і готова

брати участь в управлінні містом. Однак дуже дивно побачити, що більшість опитаних (за виключенням групи корінних киян) не ідентифікують себе з київською громадою. Люди, які живуть 10-15 років в Києві, сплачують податки, водять дітей в школи та дитячі садки не відчувають себе місцевою громадою. І на нашу думку це є великою проблемою для міста.

Проаналізувавши приклади вирішення управлінських задач у розділі 1 та провівши власне якісне опитування у розділі 2, у третьому розділі виклалидено розроблені рекомендації для збалансованого управління містом, які, в тому числі, зроблять жителів більш залученими до міського життя. Багато з цих рекомендацій мають універсальний характер і можуть застосовуватися при управлінні будь-якого міста.

Отож, для того, щоб вирішити проблему неідентифікації мешканців Києві з київською громадою потрібно: 1) створювати затишні та комфортні міські простори, де люди будуть бачитися та спілкуватися між собою 2) підштовхнути людей до взаємодії. Саме взаємодія додає відчуття співвідповідальності за вулицю, площу, район чи місто. Це відчуття співвідповідальності і долученості до процесів в свою чергу, підштовхує відчувати, що це твоє місто, і ти є частиною міської спільноти.

Друга проблема пов’язана із тим, що частина киян, зокрема корінні кияни, тяжіє до патерналізму. Публічним управлінцям потрібно враховувати, що люди є з такими поглядами. Тому наші рекомендації стосуються комунікації. Ключова завдання - це донести до цієї групи мешканців, чому важливо зробити ту чи іншу дію. Для формулювання таких комунікаційних повідомлень пропонуємо використовувати фреймінг (обмеження рамками).

Третя проблема пов’язана із порушенням балансу економічного, екологічного і соціального аспектів. На нашу думку, ця проблема лежить в площині управління. Для цього розроблено наступні рекомендації до розв’язання цієї проблеми: 1) Більшість міських проблем можна розділити на три групи: ті, які потребують унікального управлінського рішення, ті, до яких можна застосувати досвід інших міст, ті, які потребують виконання вже

ухвалених рішень і контролю за цим виконанням. І відповідним чином їх вирішувати; 2) Питання розбудови і забудови міста потребує унікального управлінського рішення. Зокрема, в міста має бути чіткий план розвитку - Генеральний план міста; 3) Запозичення досвіду інших міст мають бути адаптованими до загальної стратегії розвитку міста; 4) Питання впорядкування інфраструктури міста мають проходити через широкі дискусії, із залученням різних груп людей, що живуть і працюють в місті; 5) В питаннях, що стосуються екології мають запроваджуватися компенсатори; 6) Варто запровадити екологічне страхування.

На нашу думку запровадження цих рекомендацій може зробити управління в місті ефективним, а саме місто більш комфортним та зручним для місцевих жителів. Рекомендації розроблялися для міста Києва на основі дослідження цінностей киян, але можуть за аналогією бути застосовані до будь-якого іншого міста, яке має такі ж проблеми в управлінні як і Київ.

Маємо сподівання, що застосувавши ці рекомендації, управління містом стане ефективним, баланс між економічним зростанням, навколишнім середовищем та соціальними умовами життєдіяльності буде дотриманий, а інтереси різних груп людей, що живуть в місті, враховуватимуться при вирішенні міських питань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Globalization 4.0 – what does it mean?, Klaus Schwab, World Economic Forum, Nov 2018
2. За статистикою ООН до 2050 року в містах буде жити 68 відсотків населення світу, Дзеркало тижня, 2018
3. З презентації професора з публічного адміністрування, Др. Аднан Алшіха, інтернт-ресурс https://slideplayer.com/slide/4361528/
4. New strategies for inner-city economic development, Porter, Michael E.., Economic Development Quarterly, Feb 97, Vol. 11 Issue 1, p11, 17p, 1 graph
5. Osbourne, D. & Gaebler, T. 1992, Reinventing Government, Plume, New York
6. Beyond New Public Management – city leadership, democratic renewal and the politics of place, Robin Hambleton, Paper to the City Futures International Conference, Chicago, Illinois, USA, 8-10 July 2004
7. Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow, and Jane Tinkler, Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government, Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York, 2006
8. ЗУ “Про місцеве самоврядування в Україні” Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170
9. Гуру менеджменту якості і їх концепції: Е. Демінг, Дж.Джуран, Ф.Кросбі, К.Ісікава, А.Фейгенбаум, Т.Тагуті, Інтернет-ресурс http://www.management.com.ua/qm/qm009.html
10. Дж. Харрінгтон «Управління якістю в американських компаніях», 1990
11. Мінфін Медіа, https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people
12. Експерти спрогнозували чисельність населення Києва у 2026 році, Корреспондент, 2009
13. Інтернет ресурс Універсальний дизайн, Універсальний Дизайн

враховано в Довіднику з облаштування м. Києва,

14. http://ud.org.ua/news/novini-ta-podiji/225-universalnij-dizajn-vrakhovano- v-dovidniku-z-oblashtuvannya-m- kieva
15. "Transportation Energy Data Book: Edition 36.2" (PDF). Oak Ridge National Laboratory. Retrieved 2018-12-15.
16. Конспект: бывший мэр Боготы об идеальном городе, Лівий Берег, 2015
17. 8 гривень за квиток. Як зекономити і пошук альтернативи, Рубрика, Алекс Гін
18. Київ перейматиме досвід Швеції у розвитку медичної та транспортних галузей, з офіційного веб-сайту КМР Куди рухається Київ? Місто заторів, Радіо Свобода, 2017
19. Розроблення генеральних планів населених пунктів, С.Буравченко, Український науково-дослідний і проектний інститут цивільного будівництва, 2008
20. Один генплан – хорошо, но два – лучше, Лев Соронін, Abcnews, 2015
21. 134 дозволи на незаконні будівництва Києва. Список, Георгій Могильний, Наші Гроші, 2018
22. Віце-мер німецького міста Трір: «Цікаве життя починається, коли ми беремо ініціативу у свої руки», Хмарочос
23. Известный урбанист: Киев строят по принципу - заработать максимум, Д.Манучарян, Ліга.Бізнес, 2019
24. Архітектори проти міста: Віктор Зотов і Гріша Зотов – про Хрещатик і хижацтво Києва, Я.Друзюк, The Village
25. Зелені зони Києва поглинає імітація, О. Василюк, Українська Правда, 2012
26. Екологія Києва: за 20 років кількість токсичних речовин у повітрі збільшилися на 200%, Інформаційний портал Стопкор, 2018
27. Europe: Pollution Index 2018 Mid-Year, Інтернет-ресурс:

https://www.numbeo.com/pollution/region_rankings.jsp?title=2018-mid&region=150

28. https://tree-map.nycgovparks.org/

29. Дерева Нью-Йорка нанесли на карту і порахували їх економічну вигоду, Платформа розвитку міст.

30. Куритиба - пример победы разума над привычками, Анна Медведєва-Пилипенко, Архітектурний вісник 110 випуск.

31. Українська компанія “Візіком” створила інтерактивну онлайн-карту з найстарішими деревами столиці, Укрінформ, www.ukrinform.ua

32. Словник іншомовних слів, за ред. О.С.Мельничука, Київ-1974

33. Електронний тлумачний словник української мови, https://eslovnyk.com

34. Володимир Газін, Патерналізм: від люмпенів Риму до електорату України, Дзеркало тижня, 2015

35. А. І. Кормич. ІСТОРІЯ ВЧЕНЬ ПРО ДЕРЖАВУ І ПРАВО, Київ, 2009

36. Юридична енциклопедія: В 6 т. /Редкол.: Ю70 Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. — К.: «Укр. енцикл.», 1998. ISBN 966-7492-00-1

37. М.Дубинянський, Звичайний патерналізм, Українська правда, 2013

38. Володимир Газін, Патерналізм: від люмпенів Риму до електорату України, Дзеркало тижня, 2015

39. Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life / Stuart Diamond, Three Rivers Press, 2010

40. Громадська думка, грудень-2017: виборчі рейтинги і рейтинги довіри, Фонд Демократичні ініціативи ім. І.Кучеріва, грудень, 2017

41. Влада і процвітання. Подолання комуністичних і капіталістичних диктатур, ВД Києво-Могилянська Академія, 2007

42. Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life / Stuart Diamond, Three Rivers Press, 2010

43. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР
44. Динаміка міграції в Україні: де живе найбільше переселенців, аналітичний портал Слово і Діло, 10.10.2018
45. Демографічна та соціальна статистика. Населення та міграція : [укр.] // Державний комітет статистики України. Дата звернення: 13 лютого 2018 року.
46. Міста для людей, Йен Гел, Видавництво “Основи”, 2018
47. Акупунктура міста, Жайме Лернер, Видавництво Старого Лева, 2018
48. Дані з веб-сайту Департаменту житлово-комунальної інфраструктури КМДА
49. How organ donation is getting nudge in the right direction: trial could pave way for 100,000 extra donors each year, https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/how-organ-donation-is-getting-nudge-in-the-right-direction-trial-could-pave-way-for-100000-extra-9023349.html
50. Розвиток міст в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи Дейнека Юрій. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/26084/2/FMZKP_2018v1_Deyneka_Y-The_development_of_the_cities_14-15.pdf