

УДК351/354

Л. В. Антонова,  
д. держ. упр., професор,  
професор кафедри обліку і аудиту,  
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

Я. Ф. Жовнірчик,  
д. держ. упр., професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління  
та адміністративного права, Інститут держави і права  
імені В.М.Корецького Національної академії наук України, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>

О. М. Штиршов,  
к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.201

## МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА ГЕНЕРУЮЧА КОМПОНЕНТА ВІДБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ МІСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

L. Antonova,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Auditing of the Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv,  
Ukraine.

Ya. Zhovnirchuk,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Manager of the Department of Public Administration and Administrative Law, Institute of State and Law VM Koretsky  
National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

O. Shtyrov,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Government and Regional  
Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea  
National University

### MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS AN INDEPENDENT GENERATING COMPONENT OF THE CONSTRUCTION AND DEVELOPMENT OF URBAN INFRASTRUCTURE

**У статті окреслено методологічний концепт модернізації публічного управління як невід'ємної генеруючої компоненти відбудови та розвитку міської інфраструктури. Окреслено контури сучасного українського публічного управління, що поєднує у собі ознаки постійної потреби адаптуватися до змін соціальної дійсності. Системно представлено ознаки, що обумовлюють політику модернізації, яка є глобальним проектом перетворення у відповідь викликам сучасності.**

**Визначено напрями політики модернізації державної служби, що спрямовані на зменшення внутрішньої та зовнішньої жорсткості, характерної для бюрократичної логіки, шляхом переходу до більш гнучкої та відкритої організаційної моделі. Аргументовано, що неефективна публічна політика має негативний вплив на міський розвиток. Представлено перелік проблем міського розвитку та цілеспрямованих векторів на удосконалення системи публічного управління в Україні. Конкретизовано найважливіші модернізаційні напрями, які можуть істотно вплинути на ефективність і стійкість міського розвитку.**

Сформовано основні інструменти підвищення ефективності сталого міського розвитку, що охоплюють різні аспекти управління, планування та взаємодії з громадськістю та приватним сектором. Визначено коло сучасних можливостей щодо використання цифрових технологій для зміни існуючої моделі управління міським розвитком. Представлено алгоритмічність процесу розробки стратегії для розвитку "розумного міста". Систематизовано принципи які мають бути покладені в основу модернізації публічного управління з акцентом на забезпечення якості управління територіями.

Доведено, що модернізація публічного управління є двигуном процесів, спрямованих на міський розвиток, адже формування соціально-економічних систем, у яких домінують інноваційні ознаки діяльності, що забезпечують конкурентні переваги вищого порядку, є характерною рисою сучасного територіального розвитку. Наголошено, що модернізація підходів до управління, методів і форм використання ресурсів на всіх рівнях впливу забезпечує необхідне стратегічне бачення, фінансові ресурси, нормативну базу, інфраструктурну підтримку та інституційну координацію, що сприяє інтеграції і розвитку розумних технологій у міському середовищі.

*The article outlines the methodological concept of modernization of public administration as an integral generating component of reconstruction and development of urban infrastructure. Outlines of modern Ukrainian public administration are outlined, which combines signs of a constant need to adapt to changes in social reality. Systematically presents the signs that determine the policy of modernization, which is a global project of transformation in response to the challenges of modernity.*

*The directions of the modernization policy of the civil service aimed at reducing the internal and external rigidity characteristic of bureaucratic logic by moving to a more flexible and open organizational model have been determined. It is argued that ineffective public policy has a negative impact on urban development. A list of urban development problems and targeted vectors for improving the public administration system in Ukraine is presented. The most important modernization trends that can significantly affect the efficiency and sustainability of urban development are specified.*

*The main tools for increasing the efficiency of sustainable urban development have been formed, covering various aspects of management, planning and interaction with the public and the private sector. The range of modern possibilities for the use of digital technologies to change the existing model of urban development management has been determined. The algorithmic nature of the process of developing a strategy for the development of a "smart city" is presented. The principles that should be the basis for the modernization of public administration with an emphasis on ensuring the quality of territory management are systematized.*

*It has been proven that the modernization of public administration is the engine of processes aimed at urban development, because the formation of socio-economic systems dominated by innovative features of activity that provide competitive advantages of a higher order is a characteristic feature of modern territorial development. It is emphasized that the modernization of management approaches, methods and forms of resource use at all levels of influence provides the necessary strategic vision, financial resources, regulatory framework, infrastructural support and institutional coordination, which contributes to the integration and development of smart technologies in the urban environment.*

*Ключові слова. Модернізація, публічне управління, відбудова, розвиток міської інфраструктури, цифровізація, міський розвиток, інноваційний розвиток.*

*Key words. Modernization, public administration, reconstruction, development of urban infrastructure, digitalization, urban development, innovative development.*

### ВСТУП

Система публічного управління вважається дуже складною структурою, яка постійно стикається з критикою через свою переобтяженість, непрозорість, бюрократію та неефективність. Проте вона також є резуль-

татом довгого історичного розвитку, що дозволяє державі забезпечувати управління суспільством.

Сучасні кризові явища в Україні посилюють вади цієї системи: її громіздкість, низьку ефективність, віддаленість від місцевого рівня управління та недостатність

демократичних процедур керівництва. За роки незалежності так і не сформовано рівновагу між зовнішніми директивними та внутрішніми самоорганізованими принципами суспільного життя, що призвело до дисбалансу між інститутами державного і громадського управління.

Практично спостерігається тенденція до надмірного адміністрування з боку державних органів управління, як результат це здійснило пригнічення громадських механізмів соціальної ініціативи та контролю "знизу". Процеси формування нових організаційних структур і розвиток методів управління більше ґрунтувалися на бюрократизації та формалізації, а ніж на забезпеченні ефективності державного апарату, формуванні правової культури і сприянні розвитку форм активності громадян та їх громадянської участі в управлінні [8]. Перш за все, це відображається в ускладненні механізмів взаємодії та домінуванні управлінських структур, посиленні їх контрольних функцій. При цьому загальний і особистий рівень відповідальності за результати діяльності суттєво знизився. Різко впав рівень прогнозування, планування та концептуалізації бажаних соціальних змін і стратегічного бачення розвитку суспільства загалом.

Також, проблемою у системі публічного управління в Україні є системність суперечностей. Суть даного явища виявляється у явній невідповідності якості та рівня управлінської діяльності соціальним та економічним викликам, які таїть у собі XXI століття з його стрімким та непередбачуваним розвитком. Існуюча система управління вже не тільки не здатна адекватно і результативно регулювати глобальні зміни та спрямовувати їх розвиток у русло бажаних для суспільства соціальних, економічних, політичних, духовно-гуманітарних перетворень, а й своєчасно зрозуміти процеси, що відбуваються, і правильно оцінити перспективи розвитку.

Наведена проблематика обумовлює позиціонування модернізації публічного управління як невід'ємної генеруючої компоненти відбудови та розвитку міської інфраструктури.

**Мета.** Окреслити методологічний концепт модернізації публічного управління як невід'ємної генеруючої компоненти відбудови та розвитку міської інфраструктури.

**Результати.** Контури сучасного українського публічного управління поєднують у собі ознаки постійної потреби адаптуватися до змін соціальної дійсності, що і обумовлюють політику модернізації, яка є глобальним проектом перетворення, спрямованих сучасним викликам.

У світовій практиці визначено певний порядок модернізації публічного управління: спочатку акцент зосереджується на створенні нормативних основ і законодавства, наступною стадією є формування нових управлінських засад, а лише потім переходять до питань підвищення ефективності управлінської діяльності, виходячи із розробленої "ідеальної" моделі.

Для України модернізація управлінської діяльності розглядається як засіб консолідації українського суспільства, як механізм його виживання та поступового розвитку в умовах "суспільства ризику". Фактично, це — зміна зі старої системи до нової моделі публічного управління, орієнтованого на циклічний розвиток з різно-

манітною динамікою процесів, що відбуваються, з великою мірою їхньої невизначеності, викликами глобального масштабу та новими регуляторами соціальної діяльності.

У своєму функціональному значенні, публічне управління спрямоване на вирішення різноманітних завдань, перш за все, виконуючи традиційну місію забезпечення суспільних інтересів. Це передбачає встановлення миру та суспільної безпеки, які необхідні для захисту життя, здоров'я, прав і свобод громадян України, іноземних громадян, осіб без громадянства; протидії злочинності, охороні громадського порядку, власності та забезпечення громадської безпеки, що мають на меті забезпечити спокійне життя в країні.

Але поняття "забезпечення суспільних інтересів" можна розглядати більш широко, включаючи сукупність громадських інститутів, що сприяють громадському порядку та безпеці, таких як армія, правосуддя, поліція, а також освітні та соціальні установи. Далі йдуть завдання створення та регулювання державних установ, які необхідні для органів місцевого самоврядування, особливо, коли приватна ініціатива практично відсутня. Це змушує державну владу втручатися за допомогою дій/впливів у сферу і безпеки, оборони, правосуддя та також у багатьох інших сферах, включаючи економіку, освіту, соціальні та культурні галузі. Згідно з етатистськими концепціями, державне втручання має велике значення і передбачає, що держава повинна втручатися в життя суспільства і контролювати його економічні та соціальні інститути.

Також, як соціологічна теорія, етатизм обґрунтовує необхідність саме активного втручання держави в економічне та політичне життя суспільства та розглядає "втручання" як вищий результат і мету розвитку.

Сьогодні дискусія про сучасну перебудову держави виражається, насамперед, у трьох формах: "відповідальна держава", "держава-стратег" та "соціальна держава" [7].

Поняття "відповідальної держави" розкриває суперечності між двома концепціями: "концепцією держави-керівника" як соціального актора, який бере на себе відповідальність за проведення дій з метою звільнення від приватного контролю задля збереження загальних інтересів, та концепцією "держави-гаранта", що визначає принципи, норми та цінності, що спрямовані на забезпечення діяльності приватних акторів. Цей останній підхід передбачає аналіз легітимних меж, у рамках яких можливе державне втручання в суспільне життя, а також умови, за яких держава може відмовитися від деяких видів діяльності. При цьому залишає за собою контроль як певний запобіжний захід.

Термін "держава-стратег" визначає перехід до нових методів державної діяльності, спрямованих на зміцнення своїх можливостей у довгостроковій перспективі.

Функції "держави-стратега" включають в себе поєднання завдань програмування роботи з діагностики, виконання обов'язків у достроковому діапазоні, управління та розвитку державних політик, а також регулювання.

"Соціальна держава" вже не обмежується лише роллю держави, але передбачає соціально-економічні на-

слідки політичних виборів або концепції розвитку суспільства, зокрема, через функцію перерозподілу. Це означає "першочергове та самостійне забезпечення функціонування та управління суспільством, що є обов'язком держави" [7].

Тому державі потрібно реагувати на проблему дефіциту демократичної легітимності, з якою вона зіткнулася. У цьому контексті перехід від соціально-центричної концепції до державно-центричної концепції громадянства означає, що держава повинна бути у центрі процесу створення та впровадження нових форм демократії, нових "діалогових" відносин з різними сегментами суспільства та розробки нових методів управління суспільством, в яких ключовим є поняття "території". Основні напрями політики модернізації державної служби спрямовані на зменшення внутрішньої та зовнішньої жорсткості, характерної для бюрократичної логіки, шляхом переходу до більш гнучкої та відкритої організаційної моделі.

Це виражається у трьох головних позиціях:

1. Зміна внутрішніх відносин та модернізація методів управління. Передбачає впровадження сучасних методів та принципів менеджменту з метою активізувати і раціоналізувати управління державою; розширення сфери "персоніфікованого" управління за допомогою децентралізації компетенцій; встановлення центрів відповідальності, які прагнуть надавати адміністративним службам велику свободу управління, замість зобов'язань, прописаних у питанні про цілі та про періодичну оцінку результатів.

2. Зміна відносин із громадянами. Воно досягається різними засобами: розвитком способів участі, акцентуванням на інформуванні населення, переглядом питань адміністративної таємниці, поліпшенням якості послуг, зменшенням кількості формальностей тощо. У рамках державної реформи влада визнає необхідність приділити більшу увагу потребам та очікуванням громадян. Держава повинна стежити за тим, щоб турбота всіх служб була спрямована на їхнього споживача.

3. Оцінка суспільної політики. Спрямована на пошук найкращої ефективності громадських служб.

Резюмуючи вищевикладене, слід зазначити, що основна проблема державного управління в Україні полягає у системній невідповідності якості та рівня управлінської діяльності відносно соціальних викликів сьогодення, які характеризуються швидким та непередбачуваним розвитком. Існуюча система управління вже не може адекватно й результативно регулювати глобальні зміни та впливати на їхній розвиток у відповідності до суспільних, економічних, політичних і духовно-гуманітарних перетворень, які бажані для суспільства. Крім того, вона також неспроможна вчасно розпізнати процеси, що відбуваються, та правильно оцінювати перспективи розвитку. Відповідно, сучасна система публічного управління в Україні характеризується потребою постійної адаптації до змін у соціальній дійсності.

Процеси модернізації державного управління та інституціоналізації управління стають все складнішими в умовах дисперсно-організованого суспільства, що об'єднує в собі історичну спадщину та потребу у постійній адаптації до сучасних проблем. Вони відображають роль держави у створенні смислів та соціальної консолідації.

Оновлення публічного управління, як процесу, має забезпечити ефективне функціонування системи органів державної влади (включаючи регіональні та місцеві органи самоврядування, громадські неурядові організації, фізичні особи та інші суб'єкти громадянського суспільства), з метою реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, здійснюючи сталий розвиток регіонів у системі забезпечення високого рівня національної безпеки держави.

07 лютого 2024 року, відбулося XXXI засідання Координаційної ради з питань реформування державного управління, адже реформа державного управління залишається фундаментальною для запровадження системи управління, здатної до проведення якісних трансформацій в Україні, із дотриманням принципів демократії, верховенства права, захисту прав людини та принципів гендерної рівності, інклюзивності та спільної участі [3]. У моніторинговому звіті Програми SIGMA "Державне управління в Україні" зазначено, що серед багатьох викликів, пов'язаних із успішним процесом вступу до ЄС, початковим діалогом з ОЕСР щодо вступу, післявоєнним відновленням та модернізацією системи державного управління, на вирішення у пріоритетному порядку заслуговують такі [3]:

— Збереження надійних стратегічних засад Реформи державного управління та Управління державними фінансами, посилення узгодженості та взаємодії між ними (наприклад, через планування політики та бюджету, оптимізацію процесів, надання послуг та цифровізацію) і приділення більшої уваги кінцевим відчутним результатам.

— Збереження тенденції до зростання цифровізації, якості та доступності послуг, із одночасним забезпеченням належного виконання Закону України "Про адміністративну процедуру" для ефективного дотримання верховенства права та захисту прав сторін в адміністративних процедурах; забезпечення відповідності галузевого законодавства Закону та відсутності необґрунтованих винятків із сфери його дії.

— Посилення координації європейської інтеграції для прискорення виконання законодавчих зобов'язань у сфері європейської інтеграції, перегляд документів планування у сфері європейської інтеграції та створення переговорних структур відповідно до зобов'язань країни-кандидата на вступ до ЄС.

— Зміцнення співпраці між Урядом і Верховною Радою України для покращення якості законодавства, беручи до уваги відповідальність Уряду за формування та реалізацію державної політики та відповідальність Парламенту за нагляд над формуванням Урядом політик.

— Оптимізація та зміцнення системи аналізу регуляторного впливу, зокрема, для законодавства, що транспонує *acquis* ЄС, і запровадження обов'язкових та ефективних публічних консультацій щодо проектів законів та нормативно-правових актів.

— Розвиток спроможності державної служби, щоб вона могла справлятися з викликами, пов'язаними з інтеграцією до ЄС, відновленням та впровадженням національних реформ без підтримки зовнішніх консультантів.

— Відновлення призначення на вакантні посади державної служби за результатами відкритих конкурсів, як

тільки це дозволить безпекова ситуація; вдосконалення процедур задля забезпечення відбору кандидатів з належним досвідом, знаннями, навичками та компетенціями.

— Продовження реформи оплати праці на державній службі для підвищення конкурентоспроможності та справедливості, із повним урахуванням обмежень та непередбачуваності фінансової ситуації при розробці графіка впровадження.

— Переосмислення сфери застосування та вдосконалення процедур відбору на посади вищого корпусу державної служби.

— Продовження вдосконалення організаційної структури міністерств, з урахуванням досвіду реорганізації пілотних міністерств, інтеграція концепції ФПР у майбутню систему оплати праці.

— Продовження реформ управління бюджетом, зокрема, щодо вдосконалення середньострокових бюджетних рамок та достовірності їх планування.

— Посилення ролі та відповідальності галузевих міністерств у бюджетному процесі в секторах політики, за які вони відповідають.

— Удосконалення внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту та продовження приведення роботи Рахункової палати України у відповідність до міжнародних стандартів (ISSAIs).

— Гармонізація законодавства у сфері публічних закупівель із *acquis* ЄС, у тому числі щодо оцінювання відповідності критеріїв місцевих складових нормам ЄС.

Впевнено можна стверджувати, що неефективна публічна політика має негативний вплив на міський розвиток. Відповідно на сьогодні, в Україні фіксується низький рівень розвитку інфраструктури, неконтрольована міграція, корупція тощо. У презентації аналітичного звіту "Міста 2030: модернізуйся або вимирай" було зазначено, що сучасні українські міста зіштовхнулися з такими викликами [2]:

1. Демографічна криза.
2. Повільне осучаснення міської економіки.
3. Застарілий житловий фонд.
4. Зношена інфраструктура.
5. "Розповзання" міст — хаотична забудова, важко побачити межі міста.
6. Низька мобільність населення в межах країни.
7. Відсутність системи аналітики міських процесів.
8. Відсутність сучасної транспортної стратегії.
9. Нерозподілена земля.
10. Низький рівень залученості мешканців у рухи протесту, що зумовлює стихійні протести або революції.
11. Застарілий підхід до розроблення містобудівної документації.
12. Ущільнення в історичних центрах.
13. Проблема збереження об'єктів культурної спадщини в містах.

Виходячи з наведеного переліку проблем міського розвитку та векторів спрямованих на удосконалення системи публічного управління в Україні, конкретизуємо найважливіші модернізаційні напрями, які можуть істотно вплинути на ефективність і стійкість міського розвитку.

Так, основними компонентами цього процесу є такі:

1. Цифровізація та впровадження технологій.

Сучасні інформаційні технології, такі як Інтернет речей (IP, англ. Internet of Things, IoT) та великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ) та блокчейн, можуть значно підвищити ефективність публічного управління. Вони дозволяють покращити збір та аналіз даних, прискорити і спростити взаємодію між громадянами та державними органами.

2. Транспарентність та відкритість даних.

Відкриті дані та прозорі процеси прийняття рішень підвищують довіру громадян до влади та дозволяють виявляти проблеми на ранніх стадіях. Це також сприяє активній участі громадськості в управлінні містом.

3. Участь громадян у прийнятті рішень.

Публічне управління має включати механізми для активного залучення громадян до обговорення та прийняття рішень. Це може включати громадські слухання, онлайн-опитування, платформи для подання скарг та пропозицій.

4. Стійкий розвиток та екологічна відповідальність.

Сучасне публічне управління має враховувати принципи сталого розвитку, включаючи турботу про довкілля. Це передбачає розробку і впровадження екологічно чистих технологій, ефективне використання ресурсів і планування зелених зон.

5. Партнерство з приватним сектором та НУО.

Управління міською інфраструктурою потребує співпраці з приватними компаніями та неурядовими організаціями.

Публічно-приватне партнерство є одним із основних механізмів для залучення інвестицій у різні інфраструктурні проекти.

6. Освіта та підвищення кваліфікації.

Навчання та постійне підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління відіграють ключову роль в ефективному управлінні проектами та впровадженні нових технологій.

7. Фінансова стійкість та бюджетування.

Ефективне управління міською інфраструктурою потребує обґрунтованого планування та розподілу бюджетних коштів, а також пошуку додаткових джерел фінансування, включаючи гранти та міжнародні інвестиції.

Модернізація публічного управління з метою підвищення якості життя громадян автоматично створює умови для сталого економічного зростання та розвитку міст. Загальний успіх залежить від спільних зусиль уряду, бізнесу та суспільства [5].

Дану думку також виловлюють науковці [1] Державного університету "Житомирська політехніка" наголошуючи на необхідності встановлення значущих для міста цілей та завдань розвитку та реалізовувати їх спільно з усіма суб'єктами управління містом. Всі зацікавлені сторони мають брати активну участь в управлінні містом, що передбачає розробку і застосування таких конкретних рішень, які дозволять кожній людині мати вільний доступ до всіх благ міста.

Підвищення ефективності сталого міського розвитку потребує комбінації стратегій та інструментів, що охоплюють різні аспекти управління, планування і взаємодії з громадськістю та приватним сектором. Основні інструменти, які можна використовувати

вати для досягнення цієї мети наведено в таблиці 1.

Окрему увагу варто приділити сучасним можливостям щодо використання цифрових технологій для зміни існуючої моделі управління міським розвитком за допомогою технологій, що безперервно розвиваються.

Так, одним з стратегічних пріоритетів блоку "Національні індикатори" досягнення Цілей сталого розвитку, що відповідають сталому розвитку міста за Стратегічним напрямом "ЕКОНОМІКА" є "Розумне" місто.

У загальному визначенні, під "розумним" містом мається на увазі інноваційне місто, яке використовує інформаційно-комунікаційні технології для досягнення цілей і завдань сталого розвитку. Таким чином, "розумне" місто — це місто, що використовує інформаційні технології для більш ефективного функціонування з урахуванням потреб його мешканців. Ідея "розумного" міста (Smart City) полягає в тому, щоб завдяки збору та обробці великих обсягів даних у режимі реального часу, інфраструктура та ресурси міста використовувались максимально ефективно. Впровадження ІТ-технологій має охоплювати такі сфери життя мешканців міста, як економіка, безпека, транспорт, медичні послуги, комунальне господарство, благоустрій тощо. Джерелами даних мають слугувати відеокameraми, датчики, сенсори, інформаційні системи, які впроваджуються у повсякденне життя [6].

Окремі напрями, що слугують ознаками розбудови "розумного" міста такі [6]:

1. залучення жителів міста до управління.

Однією з важливіших ознак "розумного" міста є активна участь громадськості в управлінні містом. Для цього реалізуються такі системи, як "електронний уряд", "відкритий бюджет", "відкриті закупівлі", "електронні звернення", а також інші системи, що передбачають отримання інформації від міських органів влади в онлайн.

2. "Розумний" громадський транспорт. Технологія "розумного" транспорту передбачає контроль за усім, що відбувається в салоні та зовні протягом руху і передачу інформації про порушення у відповідні органи влади. Технологія реалізується за допомогою встановлення камер внутрішнього та зовнішнього відеоспостереження, наявності Wi-Fi, можливості використання геолокації, що дозволяє відслідковувати рух транспорту за маршрутом.

Таблиця 1. Основні інструменти ефективного управління міською інфраструктурою

Інструментарний блок	Інструмент
1. Планування та управління.	- Генеральні плани та стратегії сталого розвитку, які інтегрують соціальні, економічні та екологічні цілі. - Географічні інформаційні системи (ГІС) які як технологічний комплекс інтегрують та поєднують багато інформаційних технологій. Використовуються для аналізу даних, зонування та планування міських територій. -Інструменти моніторингу та оцінки для конкретизації показників та ключових параметрів для відстеження просування проектів.
2. Цифровізація та розумні технології	- Системи "розумного міста" (Smart City technologies) які включають розумні транспортні системи, системи управління енергомережами, розумні будівлі та інфраструктуру. - Інтернет речей (IP) передбачає підключення різних пристроїв та сенсорів для збору та аналізу даних у реальному часі. -Великі дані та аналіз даних дозволяють забезпечити високий рівень якості управління та планування.
3. Управління ресурсами та енергоефективність	- Енергоефективні технології та ВДЕ ( Інвестування в Зелену енергетику та розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова тощо). - Системи управління водними ресурсами )Технології для контролю та оптимізації використання води). -Управління відходами (Системи для переробки та утилізації відходів, а також програми зі зниження їх обсягу)
4. Соціальна участь та взаємодія**	- Громадські форуми та дискусійні платформи (Організація заходів та онлайн-платформ для обговорення міських проектів з громадянами). - Краудсорсинг та краудфандинг (Залучення ідей та ресурсів від населення для реалізації проектів). - Освітні програми (Підвищення обізнаності населення щодо сталого розвитку через освітні ініціативи).
Фінансові інструменти**	- Зелені облігації (Емісія цінних паперів для фінансування екологічно чистих проектів). - Співпраця з приватним сектором для фінансування та реалізації інфраструктурних проектів (Публічно-приватне партнерство). - Гранти та субсидії (Залучення міжнародних та національних грантів та субсидій для підтримки сталого міського розвитку).
Законодавство та політичні заходи	- Регулювання та стандарти - Введення та дотримання нормативів, спрямованих на сталий розвиток (енергоефективність будівель, викиди CO <sub>2</sub> тощо). - Створення податкових пільг та інших фінансових стимулів для стратегічно значущих проектів. - Просування змін у законодавстві, спрямованих на покращення управління міськими територіями.
Екологічні та природоохоронні заходи	- Зелена інфраструктура- Створення та підтримка парків, садів та інших зелених просторів у місті. - Функціонування комплексної системи керування якістю повітряного середовища (Заходи щодо зниження забруднення повітря, включаючи обмеження використання транспортних засобів з високим рівнем викидів). - Програма з охорони біорізноманіття ( Підтримка екосистем та біорізноманіття в межах міських кордонів).

3. Інтелектуальні системи управління дорожнім рухом. Такі системи передбачають підвищення безпеки та ефективності транспортного процесу, комфортності для водіїв і користувачів транспорту. Наприклад, у багатьох країнах світу, і в Україні, зокрема, встановлюється відеонагляд на автошляхах, що дозволяє контролювати порушення правил дорожнього руху. Крім того, важливу роль у цій концепції відіграє інформація про стан доріг, завантаженість паркувальних майданчиків у місті, інформування пасажирів про час прибуття громадського транспорту, зміни у напрямках руху тощо.

4. Розумний підхід до вуличного освітлення. Важливою ознакою "розумного" міста є реалізація концепції енергозбереження. Особливої популярності набуває використання LED-освітлення та встановлення датчиків руху, які вмикають світло лише коли фіксують певні рухи чи спостерігається присутність машин на дорогах чи людей на вулицях.

5. "Розумний" будинок. Ця технологія передбачає використання системи високотехнологічних пристроїв для створення умов найбільш комфортного проживання людей (як на рівні окремих осель, так і на рівні багатопверхових житлових будинків). Зокрема, виділяють кілька основних напрямів упровадження технологій "розумного" будинку: безпека (датчики руху, присутності, вібрації, розбиття скла, відкриття вікна або двері, відеоспостереження, електронні замки тощо); управління освітленням (розумні вимикачі, модулі управління шторами та ролетами, контролери для управління світлодіодними світильниками, датчики руху і присутності); управління кліматом ("розумні" лічильники, датчики вологості і температури, термостати для підтримки постійної температури або її автоматичного регулювання, терморегулятори для управління потужністю батарей опалення тощо).

6. Використання сонячних панелей. Вже у багатьох містах світу така практика є невід'ємною складовою "розумного" міста. На дахах будівель встановлюються сонячні батареї, які можуть забезпечити автономне електропостачання будинку.

7. Впровадження міської мережі Wi-Fi. У "розумному" місті доступ до мережі Wi-Fi має стати нормою. Україна також прямує до цього. Початковими кроками у цьому напрямі є забезпечення бездротового доступу до Інтернету в публічних місцях, у громадському транспорті, в центральних кварталах міст тощо.

8. Надзвичайні ситуації: сповіщення і кнопки екстреного реагування. У "розумному" місті має бути розвинена ефективна система реагування на надзвичайні ситуації. Запровадження кнопок екстреного реагування допомагає правоохоронним органам швидше зреагувати на певні події та прибути на місце оперативніше. Запровадження персональної мережі оповіщення, що відправляє SMSповідомлення на телефони абонентів, які знаходяться в зоні надзвичайних ситуацій, дозволяє запобігти нападам паніки, зберегти життя людей у надзвичайних умовах.

9. Безготівкові платежі. Однією з ознак "розумного" міста є розвиток систем безготівкових платежів, що потребує встановлення спеціальних приладів, які дозволятимуть проводити оплату не тільки платіжними картками, але й за допомогою мобільних телефонів.

Алгоритмічність процесу розробки стратегії для розвитку "розумного міста", визначаючи пріоритети та ключові напрями включає такі компоненти:

1. Постановка конкретних та вимірних цілей для різних компонентів розумного міста (транспорт, енергетика, охорона здоров'я тощо).

2. Бюджетне виділення коштів у розвиток розумних технологій.

3. Створення умов для залучення приватного капіталу та міжнародних інвестицій у розвиток розумних проектів через інструменти нахшталт публічно-приватного партнерства (PPP).

4. Розробка нормативних актів та стандартів, необхідних для впровадження і роботи розумних систем (наприклад, стандарти на IoT-пристрої, питання кібербезпеки).

5. Створення регуляторного середовища, яке підтримує інновації та експериментальні проекти,

6. Інституційна підтримка та координація — формування спеціальних агентств або підрозділів, які займаються розвитком "розумних" міських рішень.

7. Координація між різними державними структурами задля забезпечення комплексного підходу до впровадження "розумних" технологій.

8. Ініціація та підтримка проектів зі створення базової інфраструктури, такої як мережі високошвидкісного інтернету, системи збирання та аналізу даних, "розумні" транспортні системи.

9. Реалізація пілотних проектів для випробування та демонстрації нових технологій та рішень.

10. Упровадження заходів щодо забезпечення кібербезпеки в розумних системах, захист цих городян.

11. Розробка законів та норм, що регулюють збір, зберігання та використання даних громадян, щоб уникнути порушення їхніх прав та свобод.

12. Розробка та впровадження освітніх програм та курсів для підвищення обізнаності мешканців і співробітників про можливості та технології "розумного міста".

13. Інформування громадськості про переваги "розумних" технологій через різноманітні комунікаційні канали.

14. Розробка та впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності "розумних" міських рішень.

15. Використання міжнародного досвіду та співробітництва з глобальними організаціями для запозичення найкращих практик.

16. Включення міста до міжнародних програм та проектів з розвитку розумних міст.

Інтернет речей (IoT) — це концепція взаємопов'язаності фізичних пристроїв, які можуть обмінюватися даними через інтернет та виконувати певні завдання без людського втручання.

У контексті міської інфраструктури, IoT є потужним інструментом для підвищення її ефективності, стійкості та зручності для мешканців. Ключовими напрямками застосування IoT в управлінні міською інфраструктурою є такі: "розумне" освітлення, управління трафіком, управління парковками, управління водопостачанням та каналізацією, затоплень, моніторинг навколишнього середовища, розумні будівлі, громадська безпека, управління відходами, енергоефективність. Упровадження IoT в управлінні міською інфраструктурою не лише робить міста "розумнішими", але й значно покращує якість життя їх мешканців, знижує експлуатаційні витрати та екологічний вплив. Однак для успішної реалізації всіх цих переваг потрібна надійна інфраструктура зв'язку (наприклад, мережі 5G), а також питання безпеки даних та конфіденційності має бути пріоритетним.

Наведені інструменти, у разі комплексного використання, можуть значно підвищити стійкість та ефективність міського розвитку, сприяючи створенню комфортного, екологічно чистого і соціально орієнтованого міського середовища.

Також, проаналізувавши бачення науковців щодо принципів, які мають бути покладені в основу модернізації публічного управління з акцентом на ефективне управління територіями було встановлено, що більшість з них виділяють такі законності, науковості, субсидіарності, цілісності та комплексності, відкритості та прозорості, збалансованості та ефективності, повноти територіального охоплення, функціональності територій, безпеки та комфортності середовища, соціальної справедливості та доступності, економічності, екологічності, на базі яких необхідно формувати систему публічного управління міським розвитком.

Неведені принципи спрямовані на забезпечення прогресивного процесу комплексного реформування чинного інституту публічної служби в умовах війни та в післявоєнний період у контексті її адаптації до європейських стандартів, сприятиме збереженню стійкості та дієвості державного управління і місцевого самоврядування в умовах війни та національної відбудови; підвищенню якості та конкурентоспроможності публічної служби.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, модернізація публічного управління є двигуном процесів, спрямованих на міський розвиток, адже формування соціально-економічних систем, у яких домінують інноваційні ознаки діяльності, що забезпечують конкурентні переваги вищого порядку, є характерною рисою сучасного територіального розвитку. Модернізація підходів до управління, методів і форм використання ресурсів на всіх рівнях впливу забезпечує необхідне стратегічне бачення, фінансові ресурси, нормативну базу, інфраструктурну підтримку та інституційну координацію, що сприяє інтеграції та розвитку розумних технологій у міському середовищі.

Важливо підкреслити, що перш ніж розпочати реалізовувати проекти відродження економіки країни та її регіонів, необхідно не лише досягти мирної угоди на умовах, вигідних для України, а й максимально унеможливити виникнення нових військових конфліктів або їх рецидив. Адже будь-які кроки щодо відновлення країни після війни будуть безглузді, якщо не буде гарантовано її територіальну цілісність. Щоб продовжувати покладатися на підтримку міжнародної спільноти, яка лише посилюватиметься, Україна має суворо дотримуватися демократичних норм у своїй внутрішній та зовнішній політиці, забезпечити модернізацію публічного управління, як процесу що згенерує ефективне функціонування системи органів державної влади, з метою реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, здійснюючи сталий розвиток регіонів у системі забезпечення високого рівня національної безпеки держави.

## Література:

1. Ксендзук В.В., Войціцька К. М., Орел В. Р., Сергієнко І. Г. Публічне управління містом в контексті інклюзивного розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 12. URL: <http://www.dy-nauka.com.ua/?op=1&z=1554>.
2. Міста 2030: модернізуєш або вимираєш. Український інститут майбутнього. — URL: <https://www.slideshare.net/ZubkoGennadiy/book2030cityinfuture>.
3. Моніторинговий звіт Програми SIGMA "Державне управління в Україні". Грудень 2023. — URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pid-chas-zasidannia-koordinatsiinoi-rady-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-predstavleno-monitorynhovyi-zvit-prohramy-sigma>
4. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>
5. Мельниченко О. А. Концептуальні засади Стратегії післявоєнної відбудови України / О. А. Мельни-

ченко // Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 15-28 квітня 2022 р., Київ: у 3 т. — Київ: ДЗВО "УМО" НАПН України, 2022. Т. 3. С. 137—140.

6. Стратегія сталого "розумного" розвитку міста до 2032 року — URL: [https://app.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/STRATEGIYA\\_2032\\_BC.pdf](https://app.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/STRATEGIYA_2032_BC.pdf)

7. Timsit G. Le nouveau retour de l'Etat? Reflexion sur l'experience francaise Revue internationale des sciences administratives. 2006. Vol. 72. N°4.

8. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic Planning for the Sustainable Development of Territorial Communities. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 7, pp. 2097—2105. <https://doi.org/10.18280/ijspd.180712>

## References:

1. Ksendzuk, V., Voitsitska, K., Orel, V. and Serhienko, I. (2019), "Public management of the city in the context of inclusive development", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol. 12, available at: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1554> (Accessed 05 Jul 2024).
2. Ukrainian Institute of the Future (2018), "Cities 2030: modernize or die", available at: <https://www.slideshare.net/ZubkoGennadiy/book2030cityinfuture> (Accessed 25 June 2024).
3. Government portal (2023), "Monitoring report of the SIGMA Program "Public administration in Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/pid-chas-zasidannia-koordinatsiinoi-rady-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-predstavleno-monitorynhovyi-zvit-prohramy-sigma> (Accessed 25 June 2024).
4. decentralization (2022), "Monitoring of the reform of local self-government and territorial organization of power", available at: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf> (Accessed 25 June 2024).
5. Mel'nychenko, O. A. (2022), "Conceptual principles of the Strategy of post-war reconstruction of Ukraine", Puvlichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh vijny i v postvoienyj period v Ukraini: materialy vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii [Public management and administration in the conditions of war and in the post-war period in Ukraine: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference], DZVO "UMO" NAPN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, vol. 3, pp. 137—140.
6. Bila Tserkva (2020), "Strategy of sustainable "smart" development of the city until 2032", available at: [https://app.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/STRATEGIYA\\_2032\\_BC.pdf](https://app.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/STRATEGIYA_2032_BC.pdf) (Accessed 25 June 2024).
7. Timsit, G. (2006), "Le nouveau retour de l'Etat?", Reflexion sur l'experience francaise Revue internationale des sciences administratives, Vol. 72, no. 4.
8. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023), "Strategic Planning for the Sustainable Development of Territorial Communities", International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 7, pp. 2097—2105. <https://doi.org/10.18280/ijspd.180712>

Стаття надійшла до редакції 10.07.2024 р.