

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра державного управління

Кваліфікаційна робота

на тему: «Підвищення якості публічного управління на засадах  
софійності»

Виконав: студент II курсу, групи СПА-21

Галузі знань 28 «Публічне управління та  
адміністрування»

Спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»

Освітньої програми «Публічне управління та  
адміністрування»

Освітній ступінь магістр

Закалюжний В. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник д. е. н., доц. Борщевський В. В.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Жовтанецький О. М.

(прізвище та ініціали)

Львів – 2023 рік

«Хай не зводить ніхто сам себе. Як кому з вас здається, що він мудрий в цім віці, нехай стане нерозумним, щоб бути премудрим» (1 Кор. 3:18) [1]

Закалюжний В.М. Підвищення якості публічного управління на засадах софійності: Кваліфікаційна робота: (281 «Публічне управління та адміністрування») / В.М.Закалюжний / Український католицький університет. Кафедра державного управління; Наук. кер: д. е. н., доц. Борщевський В. В. – Львів: УКУ, 2023. – 117 с.

**Анотація.** У роботі розкрито системний підхід, який став використовуватися у різних сферах життя, – як в академічному середовищі, так і суспільстві. Розкрито софійні принципи у Конституції, а також механізми та інструменти їх впровадження. Також у роботі розкрито поняття мудрого міста та подано пропозиції його бізнес-моделі, а також проаналізовано корпоративні та наукові системні методи, світоглядну основу управлінця.

Описано власний системний інструмент покращення публічного управління Bigpolicy – краудфандингову платформу для збору коштів на реалізацію політик та управління репутацією та доброчесністю діяча.

Ключові слова: софійність, Конституція, принципи, народовладдя, системний підхід, міста, Bigpolicy.

**Abstract.** The work reveals a systematic approach that began to be used in various spheres of life, both in the academic environment and society. The Sophia principles in the Constitution and the mechanisms and tools of their implementation are revealed. The work also demonstrates the content of a wise city. It offers business models for such a city, as well as analyzes corporate and scientific system methods and analyzes the worldview basis of the manager. The paper discloses our system tool for improving public management, Bigpolicy. Bigpolicy is a crowdfunding platform for raising funds to implement policies and manage an actor's reputation and integrity.

Keywords: Sophistry, Constitution, principles, people's power, systemic approach, cities, Bigpolicy.

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади удосконалення публічного управління на засадах софійності.....	6
1.1. Софійність як наукова категорія: філософське та управлінське трактування.....	6
1.2. Софійність в публічному управлінні: принципи, механізми, інструменти.....	13
1.3. Світовий досвід публічного управління на засадах софійності.....	29
Розділ 2. Оцінка якості публічного управління на прикладі міст України з погляду принципів, пріоритетів і засад софійності.....	34
2.1. Сучасні управлінські технології на засадах софійності.....	34
2.2. Перспективи розвитку міст на засадах софійності.....	49
2.3. Світогляд управлінських кадрів як основний критерій мудрого врядування.....	57
Розділ 3. Інструменти втілення софійності в публічному управлінні.....	65
3.1. Власне рішення – проєкт Vigpolicy.....	65
3.2. Підсумок діяльності діяча – коефіцієнт корисної дії.....	72
Висновки.....	76
Список використаних джерел.....	78
Додатки.....	91

## ВСТУП

Гостра актуальність цієї роботи постає внаслідок низки факторів, які зараз впливають на думки багатьох громадян. Зокрема це збереження демократії у час війни, підбір ефективних інструментів врядування містами під час війни та після її завершення; кадрова політика, яка вирішує усе, та, звісно, народний контроль за діяльністю державного апарату і можливість мешканцям впливати на формування політик.

Мета цього дослідження полягає у дослідженні явища софійності та її принципів, які можуть стати в пригоді публічним управлінцям і бути використаними у покращенні якості публічного управління, зокрема у містах, а також отримати відповіді на теоретичні питання: які софійні принципи закладені в Конституції України? Які принципи дозволяють керувати суспільством через Конституцію? На яких принципах мають існувати нові міста, якщо ми такі захочемо будувати? Об'єктом цього дослідження є міста: на прикладі Львова, Ватикану та інших міст буде продемонстровано те, як розвивається системний підхід.

Завданням цієї роботи є знайти витoki софійності в нормативно-правових актах, проаналізувати сучасний стан софійного управління та запропонувати власні інструменти покращення публічного управління.

Також можна дослідити, які міста є мудрими і чи може громадянське суспільство мудро впливати та покращувати якість публічного управління.

Ці питання є справді актуальними, оскільки після війни міста стикаються з масовою цифровізацією, урбаністичними ноухау та перебувають у пошуку принципів втілення інноваційних міських та державних стратегій. Тому важливим є пошук принципів, дотримання яких могло було б сприяти розвитку міст та регіонів.

Отже, у першому розділі ми окреслимо філософське поняття софійності, далі – управлінське поняття і те, як воно розвивалось. Проаналізуємо принципи публічного управління та, скориставшись

інституційно-правовим підходом, дослідимо софійні принципи Конституції України. Розглянемо норми, які допомагають містам бути софійними.

У другому розділі ми коротко дослідимо ситуацію в Україні, скориставшись PASTEL-аналізом та канвою бізнес-моделей Остервальдера [2], виведемо бізнес-модель мудрого міста на прикладі Львова, А також, маючи відповідну теоретичну основу, спробуємо зробити SWOT-аналіз софійного міста його на базі. Розглянемо у вікні «можливості та сильні сторони» умови функціонування мудрого міста. Запропонуємо системні принципи діяльності публічного управління та подумаємо над його чеснотами, необхідними для реалізації софійності в публічному управлінні.

У третьому розділі розглянемо інструмент софійності – платформу Bigpolicy, як власне рішення і як концепцію та принципи, які вона використовує для роботи з окремими діячами, громадою та владою: зокрема можливість фінансувати діяча через спільнокошт і те, як виконує діяч свої обіцянки на прикладі коефіцієнту корисної дії.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ СОФІЙНОСТІ

#### **1.1. Софійність як наукова категорія: філософське та управлінське трактування**

Низка вчених (Берталамфі, Богданов, Малюта) припускала, що софійність може виникнути як досягнення пізнання Бога застосувавши системні методи далі ми розглянемо системні методи. Хоча такі твердження можуть породжувати дискусії однак я спробую розкрити їх через задану тематику.

Філософське поняття софійності. Філософське поняття софійності ґрунтується на духовному прагненні народу та окремих його індивідів до Істини і до життя в істині. Відповідно, формується ціннісна основа та психологічна зрілість до здатності відчутти дух часу та волю народу [3].

Зокрема, софійність полягає у пізнанні світу через себе, свою душу і розум. Це така мудрість, яка постає як посередник між чеснотами терпіння та мужности; через поєднання серця, розуму, раціонального інтелекту, та практичної діяльності і розкривається в ідеї сродної праці за Сковородою. Таке поєднання дає свободу волі, свободу вибору дій людині. Також поняття софійності має символічне відображення в українському світогляді – у прагненні, що живе ще з часів Русі, а то й ще глибше – поваги до жіночого початку буття, що стає в пригоді для осмислення буття на засадах християнського світогляду, а саме Божої премудрості. Образ Софії постає у символі Оранти – «тієї, що молиться», як символ духовної боротьби, захисту, стійкості.

Проте цей символ «Великої Богині-Матері» відомий ще з часів трипільської культури. Також у християнській традиції принцип софійності виражається у храмах на честь Премудрості Божої Софії. Також до прояву

софійності в українському народі можна віднести «феномен старцювання», під яким мають на увазі образ світської особи яка веде чернечий спосіб життя. Про таких таких людей також ще можна почути назву «божий люд».

Цей феномен має також втілення в людях, котрі беруть участь у прощах, паломництвах, відвідують святі місця, монастирі; це чумаки, пастухи, кобзарі, вертепарі, студенти, які прагнуть просвіти та духовного росту. Ці народні духовні практики реалізуються для того, щоб досягти першообразу, райського стану богоподібності людини. Власне в таких практиках можна відчутти та досвідчити те, до чого прагне народ – його душевні сподівання, мрії про сьогоднішнє та майбутнє. Образ Оранти спонукає людину виходити на космічні масштаби світосприйняття; також він символізує захист Русі як держави.

Поняття Божої Премудрості асоціюють з поняттям Логосу. Зокрема в літургійній поезії образи «Сила», «Шлях», «Істина» допомагають розкрити суть Христа, тобто чоловічого начала. Христос, Логос-Слово, живий і перебуває серед нас; це і є проявом софійності буття народу ще з часів давньої Русі. Чоловічість начала можна виявити в ангельських проявах, які перемагають зло: наприклад, поєднання Михайлівського собору та Софіївського собору в єдиний простір площі, одну архітектурну композицію середовища.

Об'єднання Премудрості Божої і дії софійності називається Спас. Спасіння через прийняття Бога зображається як основний смисл спасіння та реалізації софійності. Жіночність першоначала постає як характеристика софійності, а її прояви в християнській культурі відображають славу Божу на землі, душевно-духовну злагоду як у самій людині, так і в народі і на планеті.

У Львові на Галицькій брамі, на якій є зображення Діви Марії, а також висів годинник, читаємо: DUX LEO MIHI FUNDAMENTA IECIT POSTERI NOMEM DEPERE LEONTOPOLIS HOROSCOPIUS PARTHENOPOLIM LEONI PRAEPOSIUT (Через те, що Лева Руського Найсвятіша Марія у серці

мала досі пестить його на грудях материнської ласкавості). Мати Божа тримає на руках лева замість Ісуса Христа. Одним з символів Ісуса Христа був «Лев з роду Давида».

Також символ Оранти втілений в образі «Хвиля національного відродження» поруч з пам'ятником Тараса Шевченка, а з іншої сторони маємо чоловічий аспект – дитину-підлітка.

Таким чином, софійність має як жіночий, так і чоловічий прояви. Вираження жіночої частини софійності виражається в образах храму, дому, міста під покровом Богородиці-Оранти. Чоловічим проявом філософського бачення софійності є Христос як інструмент втілення, лев, мудрий правитель, вседержитель, цар [3].

У ширшому трактуванні софійність є проявом архетипної складової народної свідомості, яка зазнавала впливу релігійної традиції.

Однією з перших організацій-виразників народної свідомості в Австрійській та Російській імперіях на території Русі була організація «Просвіта», заснована народовцями у Львові у 1868 р. До Першої світової війни у кожному селі діяв її осередок.

Митрополит Андрей Шептицький пише, посилаючись на ап. Якова, про Божу мудрість: «з гори», «чиста, спокійна, смиренна, покірлива, повна милосердя і добрих плодів, безстороння і нелицемірна»; натомість протиставляє їй «земську, корисливу, диявольську». Опис наслідків браку справжньої суспільної мудрості адресується народу і цілому людському суспільству [4]. В народній свідомості софійність виражалась у прагненні справедливого управління, солідарності, захисту, безпеки та благополуччя.

Важливим проявом софійності в сучасній історії є виникнення широкого масового Народного Руху, який отримав продовження в однойменній політичній силі «Народний Рух за перебудову», а після 1991 р. і далі – «Народний Рух». Софійність також показує себе і в Революції на Граніті, Помаранчевій Революції та Революції Гідності, з яких сформувався широкий волонтерських рух та добровольчі рухи під час російсько-



української війни. Попри широке використання політичних технологій та соціальної інженерії, такі рухи все ж були підтримані широкими верствами населення і можна стверджувати, що вони мали народний софійний характер.

Важливим низовим елементом народних зборів у сільських територіях є «схід села», віче, а у великих містах та особливо столиці – «майдан». У конкретних ситуаціях можна говорити про «загальні збори» району, кварталу, будинку, підприємства, організації тощо як прояв софійності.

Управлінське трактування софійності. В управлінському трактуванні поняття софійності можна віднести до системних методів, оскільки людство завжди хотіло пізнати Бога та Його задум, самому стати творцем.

Існують три різних покоління системних методів, не кажучи уже про безліч теоретичних розробок організаційних систем. Універсальним твердженням від першоавторів цих розробок Богданова та Берталамфі є те, що все є системою. Богданов вивів власні принципи системності на основі спостережень за природою, його авторству належить праця «Тектологія: загальні принципи побудови організаційних систем». Берталамфі є автором дослідження «Загальна теорія систем».

Можна виокремити такі імена і напрацювання у цьому напрямі:

Євген Слуцький. Праця «Складання випадкових причин як джерело циклічних процесів» (1927) принесла йому всесвітнє визнання. У своєму дослідженні Є. Слуцький представив новий підхід до вивчення коливань економічної кон'юнктури замість того, щоб пояснювати їх чинниками, які впливають на ділову активність, як це робили М. Туган-Барановський і М. Кондратьєв. Слуцький стверджував, що коливання можна пояснити випадковими (стохастичними) процесами, які вивчає теорія ймовірностей. Його висновки свідчили про необхідність перегляду підходів до статистичного доведення періодичних закономірностей в різних галузях – таких, як економіка, геофізика, метеорологія тощо [5].

Герберт Саймон і його системний підхід. Книга «Адміністративна поведінка», вперше опублікована в 1947 р. і оновлена протягом багатьох років, була заснована на докторській дисертації Саймона. Це стало основою для роботи його життя. Центральними у книзі є поведінкові та когнітивні процеси людини, яка приймає раціональні рішення. За його визначенням, оперативне адміністративне рішення має бути правильним, ефективним та практичним у реалізації за допомогою скоординованих ресурсів [6].

Пітер Друкер. Праці Друкера 70-тих рр. написані крізь призму взаємодій між людьми, на противагу величезним числовим розрахункам. Його книги наповнені уроками про те, як організації можуть винести найкраще з людських відносин та як працівники можуть знайти сенс у кооперації, повазі та гідності один до одного в сучасному суспільстві, організованому навколо великих установ [7].

Альфред Чендлер. Основоположник сучасної історії бізнесу, суттєво вплинув на розвиток стратегічного менеджменту. Він першим зумів систематизувати відомості про розвиток сучасного великого бізнесу і цим багато в чому сприяв формуванню нашого розуміння таких важливих понять, як «стратегія», «структура організації» та «організаційні здібності». А. Чендлер є автором знаменитого висловлювання «структура слідує за стратегією» та активним пропагандистом уявлення про те, що для успіху в конкурентній боротьбі найважливішими є внутрішні, а не зовнішні чинники [8].

Норберт Вінер. Повна назва його головної книги – «Кібернетика, або управління і зв'язок тварин і машин» (1948 р.). За декілька місяців до смерті Норберт Вінер був вшанований Національною науковою медаллю – вищою науковою нагородою в Америці. На урочистих зборах, присвячених цій події, президент Джонсон промовив: «Ваш внесок в науку на подив універсальний, ваш погляд завжди був абсолютно оригінальним, ви – приголомшливе втілення симбіозу чистого математика і прикладного

науковця». Окрім величезних наукових здобутків, він також розробив нову дієву ймовірнісну модель управління силами ППО [9].

Тадеуш Котарбінський. Польський філософ і логік, належав до Львівсько-Варшавської філософської школи, був учнем Казимира Твардовського. Відомий як видатний представник і пропагандист праксеології – науки про ефективну дію. Професійні дослідники вважають його праці з праксеології найбільш систематичним викладом основ цієї науки. Особливо це стосується праці «Traktat o dobrej robocie» («Трактат про добру роботу») та попередньої публікації під назвою «Szkice praktyczne» («Нариси про практику») [10].

Еліягу Голдратт (англ. Eliyahu Moshe Goldratt, 31 березня 1947 – 11 червня 2011). Ізраїльський фізик, економіст, інженер, письменник, гуру з управління бізнесом. Є автором «оптимізованих виробничих технік», «теорії обмежень» (Theory of Constraints, TOC), інструменту «управління проектами критичного ланцюжка» (Critical Chain Project Management, CCPM) та інших TOC-практик. За життя написав низку науково-популярних праць, переважно про застосування теорії обмежень до виробничих, інженерних та інших бізнес-процесів [11].

Таїті Оно. Вважається засновником виробничої системи «Тойота», що стала основою всесвітньо відомої концепції ощадливого виробництва. В західних інтерпретаціях ця система відома як Lean production, Lean manufacturing або просто Lean. Важливий внесок у розвиток теорії ощадливого виробництва зробив Сігу Сінг, соратник і помічник Таїті Оно, який серед інших методів створив SMED [12].

Джеф Сазерленд (Jeffrey Victor Sutherland, 20 липня 1941 рік, Норт – Етлборо, Масачусетс, США). Американський програміст, один з розробників методології Scrum та автор «Аджайл Маніфесту». Випускник Військової академії США, військовий льотчик. Джеф Сазерленд та Кен Швабер вперше описали методологію Scrum, яка була представлена на загальний огляд задокументованою, чітко сформульованою теорією

управління на щорічній конференції програмістів OOPSLA-95 в Остіні. Впродовж наступних років вони працювали разом, щоб обробити та описати весь свій досвід та найкращі практичні зразки для індустрії в одне ціле і перетворити це в методологію, відому як Scrum [13].

«Шість сигм» (англ. Six Sigma) є методологією, яку застосовують в корпоративному менеджменті з метою поліпшення виробництва та усунення дефектів. Ця стратегія вдосконалення бізнесу передбачає виявлення та усунення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах через концентрацію на критично важливих для споживача параметрах. Початково методологію було розроблено компанією «Motorola» та її інженером Білом Смітом у 1986 р., але зараз багато компаній використовують цей підхід. На його розвиток також вплинули попередні концепції поліпшення якості продукції – такі, як методологія контролю якості, загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) та концепція нульових дефектів. Метою методу «шість сигм» є зусилля щодо зниження відхилень від якості продукції однакового типу під час виробництва, що вважається ключовим фактором успіху бізнесу. Поняття «шість сигм» стосується здатності виробничого процесу виготовляти продукт, який не відхиляється від заданих параметрів. Наприклад, процеси, у яких застосовується цей метод, мають рівень дефектів менше, ніж 3,4 DPMO (дефектів на мільйон). Системний підхід до вирішення проблем на основі точних даних з акцентом на потребах споживачів є ключовим елементом методології [14].

Генріх Альтшулер. У 1956 р. разом з Рафаелем Шапіро опублікував статтю «Про психологію винахідницької творчості», яка започаткувала історію розвитку Теорії вирішення винахідницьких задач (рос. ТРИЗ). У цій статті вперше було описано основні поняття ТРИЗ. Технічні протиріччя «Алгоритм вирішення винахідницьких завдань», заявлено існування об'єктивних діалектичних протиріч закономірностей розвитку техніки. Над вдосконаленням алгоритму працювали 40 років.

Едвард де Бонó. Мальтійський та британський психолог, письменник, винахідник. Автор терміну «латеральне мислення». Автор книги «Шість капелюхів мислення». Прихильник спеціального навчання мисленню у форматі окремого шкільного предмету [15].

Олександр Малюта. Народився в Росії, з 1972 працює у Львові. Доктор філософських наук, геополітик, системолог. Його основні друковані праці: «Гіперкомплексні динамічні системи», «Закономірності системного розвитку», «Система діяльності»; їх зараховують до третього покоління системних методів. Також є засновником Вищої Школи «Новий Універсум». Усього опублікував 200 друкованих праць [16].

Отже, софійність можна трактувати у різний спосіб: як всенародну ідею, як спосіб буття духовної людини, яка прагне до істини і прямує дорогою власного зростання, як певний управлінський метод, який веде до пізнання Бога чи реалізації управлінської діяльності на засадах творчості та майстерності.

## **1.2. Софійність в публічному управлінні: принципи, механізми, інструменти**

Коли народ був бездержавним, функцію наріжного документу як настанови мудрого керівництва виконував трактат митрополита Андрея Шептицького «Як будувати рідну хату» [17]. Зараз софійність у публічному управлінні реалізується через Конституцію. Втілення на практиці конституційних засад і буде втіленням софійності.

Принципи софійності в публічному управлінні. Першим принципом реалізації софійності є народовладдя.

Відповідно до трактування Конституційного суду (рішення від 21 грудня 2017 р.): «Народовладдя означає належність усієї повноти влади в межах території держави народові та здійснення ним цієї влади як

безпосередньо, так і через своїх представників у органах державної влади та органах місцевого самоврядування» [18].

Принцип народовладдя отримав закріплення в ч. 2 ст. 5 Конституції України: «Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ».

Ч. 2 статті визначає (відповідно до п. 1 рішення Конституційного Суду України від 05.10.2005 р. №6-рп/2005): «1. Положення частини другої статті 5 Конституції України “носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ” треба розуміти так, що в Україні вся влада належить народові. Влада народу є первинною, єдиною і невідчужуваною та здійснюється народом шляхом вільного волевиявлення через вибори, референдум, інші форми безпосередньої демократії у порядку, визначеному Конституцією та законами України, через органи державної влади та органи місцевого самоврядування, сформовані відповідно до Конституції та законів України. Результати народного волевиявлення у визначених Конституцією та законами України формах безпосередньої демократії є обов’язковими» [19]. Також згідно з рішенням Конституційного Суду України від 16.04.2008 р. №6-рп/2008: «П. 4. Положення частин другої, третьої статті 5, статті 69 Конституції України слід розуміти так, що рішення всеукраїнського референдуму щодо прийняття законів є остаточним і не потребує будь-якого затвердження, в тому числі Верховною Радою України» [20].

В сучасних тлумаченнях народ – це спільнота, що складається з індивідів, які мають спільне громадянство та первинні права щодо держави. У такому розумінні народ характеризується історичною, психологічною, культурною та територіальною єдністю та зв’язком, що існує протягом кількох поколінь. Народ, який складає населення України, є переважною історичною, політичною та правовою спільнотою нащадків мешканців Русі, яка існувала на цих територіях у різних правових формах [21]. Це розуміння випливає з аналізу преамбули Конституції України, де українська нація вважається державотворчою, розглядається як необхідна складова українського народу, а також з аналізу закону про правонаступництво

України. Єдність українського народу створює спільне бачення майбутнього й усвідомлення відповідальності перед минулим, сучасним та майбутніми поколіннями. (див. коментар до преамбули Конституції) [22]. Тут також важливі слова Павла Тичини: «Я єсть народ, якого правди сила ніким звойована ще не була» [23].

Стаття 69 Конституції України говорить: «Народне волевиявлення здійснюється через вибори, референдум та інші форми безпосередньої демократії» [24].

Вибори забезпечують первинну легітимацію державної влади, що означає її відповідність суспільним ідеалам. Подальша легітимація досягається періодичною перевіркою того, наскільки результати діяльності державної влади відповідають суспільній думці. Однак велика кількість засобів масової інформації і відсутність відповідних контрольних механізмів уможливають узурпацію влади.

Вчені-конституціоналісти В. Я. Тацій та інші визначають народ як основного носія суверенітету і його владу як верховну щодо будь-якої іншої суспільної влади, зокрема державної або партійної. Подібно до того, як народ є джерелом державної влади, народний суверенітет є джерелом суверенітету демократичної держави.

Влада народу здійснює своє верховенство як на політичному, так і на економічному рівні [25].

Відповідно до ст. 13 Конституції України: «Земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності Українського народу» [26]. Він розпоряджається цими ресурсами у двох напрямках: у порядку здійснення державою своєї суверенної влади і як суб'єкт цивільно-правових відносин (див. рішення Конституційного Суду України №17-рп /2001 від 6 грудня 2001 р.).

Народ здійснює владу безпосередньо, через державні органи і самоврядування. Проявом безпосереднього народовладдя є вибори, всеукраїнські і місцеві референдуми, народні ініціативи, громадські обговорення, об'єднання громадян різних рівнів, тощо.

У випадку, коли народ використовує владу через державу, виникають органи народного представництва; держава тут діє як високоорганізована форма народу. Повноваження цих органів є делегованими від народу і не можуть бути передані іншим особам без згоди суверена. З цієї причини, наприклад, народний депутат України не має права передавати свої повноваження щодо голосування іншому депутатові без згоди виборців [25] про що Конституційний Суд зазначив у Рішенні №11-рп/98 від 7 липня 1998р. [27].

Каналом здійснення народовладдя є і органи місцевого самоврядування. Це підтверджує Конституційний Суд України, який проголошує, що місцеве самоврядування потрібно розглядати як форму здійснення народом влади (див. рішення Конституційного Суду України №6-рп/2002 від 26 березня 2002 р.): «Конституція України (стаття 140) визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Такому конституційному змісту інституту місцевого самоврядування властиві принаймні дві найважливіші ознаки. Це – самостійність територіальної громади, органів місцевого самоврядування у вирішенні певного кола питань і те, що предметами відання місцевого самоврядування є не будь-які питання суспільного життя, а питання саме місцевого значення, тобто такі, які пов'язані передусім з життєдіяльністю територіальних громад» [28]. Вчені-конституціоналісти на



чолі з д.ю.н., проф., акад. НАН України та НАПрН України В. Я. Тацієм стверджують: влада народу, що здійснюється через органи, володіє низкою особливостей, які впливають з її недержавного і неполітичного характеру. Тоді як державні органи виконують владну діяльність з метою захисту інтересів всього народу, влада місцевого самоврядування реалізовується в інтересах місцевої територіальної громади в межах конкретної адміністративно-територіальної одиниці. Таким чином, влада народу, яка здійснюється через органи місцевого самоврядування, має місцевий характер. Всенародна влада є сукупністю місцевих влад, що здійснюється територіальними громадами, тому вона виступає як сумарна влада. Кожна громада безпосередньо здійснює владу через свої обрані представницькі органи – місцеві ради. Таким чином, влада народу реалізується через об'єднання влади місцевих громад і формує єдину всенародну владу. Таке розуміння підтвержене рішенням Конституційного Суду України від 26 березня 2002 р. №6-рп /2002, в якому системно тлумачаться статті 5 та 6 Конституції. Якщо їх співставити, можна зробити висновок, що органи місцевого самоврядування не є органами державної влади: «За чинною Конституцією України політико-правову природу місцевих рад принципово змінено: вони не є органами державної влади, а представницькими органами місцевого самоврядування, через які здійснюється право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [28]. Також варто процитувати рішення Конституційного суду України №6-рп/2005 від 5 жовтня 2005 р.: «2. Положення частини третьої статті 5 Конституції України “право визначати і змінювати конституційний лад в Україні належить виключно народові і не може бути узурповане державою, її органами або посадовими особами” треба розуміти так, що тільки народ має право безпосередньо шляхом всеукраїнського референдуму визначати конституційний лад в Україні, який закріплюється Конституцією України, а також змінювати конституційний лад внесенням змін до Основного Закону України в порядку, встановленому

його розділом XIII. Належне виключно народові право визначати і змінювати конституційний лад в Україні не може бути привласнене у будь-який спосіб державою, її органами або посадовими особами.

3. Положення частини четвертої статті 5 Конституції України “ніхто не може узурпувати державну владу” треба розуміти як заборону захоплення державної влади шляхом насилля або в інший неконституційний чи незаконний спосіб органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, громадянами чи їх об’єднаннями» [25].

Визначення України як республіки (лат. *res publica*, справа громад) означає, що тут відсутня можливість одноосібного здійснення влади – це те, що відрізняє республіку від класичної монархії.

Тому можна стверджувати, що другий принцип, який є втіленням софійності, – це соборність, тобто колективний, всенародний спосіб прийняття рішень з відповідальними за результат особами.

Принцип соборності реалізується не тільки через референдуми, але й через інструменти Колегіальності і Єдиноначальності. У п. 2 ст. 2 ЗУ «Про Центральні органи виконавчої влади» зазначено: «Міністерства діють за принципом єдиноначальності. Інші центральні органи виконавчої влади діють за принципом єдиноначальності, якщо інше не передбачено законом» [29].

Поняття «соборність», на думку Віри Старнічевої, відіграє важливу роль у політичній свідомості українців. Згідно з «Малою енциклопедією етнодержавознавства», цей термін традиційно використовується в науці та політичній практиці для опису процесів об’єднання ідеологічних та суспільно-політичних рухів зі спорідненими цілями. На сучасному етапі ідея соборності пов’язується з консолідацією етнонаціональних процесів, спрямованих на формування та розвиток національної державності [30]. Соборність також визначають як колегіальність у прийнятті рішень, цим терміном послуговуються радше релігійні організації для означення

колегіального управління церковними справами. Проте цей термін також набув і суспільного поширення в позацерковному середовищі. Зокрема у статті Віталія Червоненка для ВВС від 16 травня 2019 р. його можна знайти як пояснення колегіальності. Як приклад наведу цитату з інтерв'ю митрополита Епіфанія: «Вимоги до мене – щоби я одноосібно змінив те, що було ухвалено 15 грудня на соборі. Однак ми керуємо Церквою колегіально, ми відходимо від норм, які існували в попередніх структурах. Не можна одноосібно ухвалювати рішення, тим більше, коли це всупереч статуту, томосу, рішенню собору. В нашій єдиній помісній Православній Церкві цього немає. Тому предстоятель покладається на Священний синод, архієреїв, вивчає їхні думки та приймає рішення, але не має права одноосібно змінювати положень статуту і томосу, які були прийняті Вселенським патріархом і собором 15 грудня», – акцентував Митрополит [31].

Співвідношення колегіальності і єдиноначальності. Мета поєднання колегіальності і єдиноначальності в управлінні полягає в подоланні суб'єктивності та авторитаризму. Управлінська діяльність повинна враховувати досвід і знання фахівців, які вирішують завдання, що є основою функціонування організації та органів державного і муніципального управління. Колегіальність дозволяє формувати загальні правила управління через обговорення та прийняття оптимального рішення, при цьому не звільняючи кожного члена колективу від особистої відповідальності за виконання своїх завдань. За принципом єдиноначальності забезпечується дисципліна та порядок, з чітким розмежуванням повноважень і контролем їх дотримання всіма учасниками процесу. Колегіальність набуває важливості під час обговорення проблеми та пошуку рішень, а єдиноначальність є вирішальною на етапі їх реалізації. Соборна модель управління передбачає систему колегіальних державних органів та відповідальних посадових осіб, які здійснюють владні повноваження. Наприклад, Ради України (Верховна Рада, Обласні ради, Ради Громад, Громадські ради) приймають колегіальні рішення так само, як і Кабінет Міністрів України, різні комітети та комісії у

радах та владних і громадських органах різних рівнів, а також незалежні структури.

Отже, співвідношення колегіальності і єдиноначальності в управлінні полягає в забезпеченні балансу між груповим прийняттям рішень і особистою відповідальністю. Колегіальність сприяє залученню різних поглядів та досвіду у процес управління, забезпечує обговорення та прийняття оптимальних рішень. Єдиноначальність, у свою чергу, забезпечує швидке виконання рішень і контроль їх реалізації. Взаємодія цих принципів допомагає забезпечити ефективність та результативність управлінського процесу і реалізацією принципу соборності.

Третім принципом є самодостатність. В «Українській політологічній енциклопедії», укладеній А. О. Карасавичем та Л. С. Шачковською, термін «автаркія» (грец. *Autárkeia*, самовдоволення) визначають як такий, який вказує на незалежність від усього зовнішнього світу та інших людей. Це був життєвий ідеал кініків і стоїків. В економіці термін «автаркія» використовується для позначення економічної незалежності країни, коли вона не залежить від імпорту найважливіших товарів споживання. Проте термін «автаркія» також вживається зі значенням прагнення до відособлення і схильності до простого самовладання.

В античній етиці «автаркія» позначає внутрішнє самозадоволення, задоволеність наявним станом, який вважається достатнім і незалежним. Демокрит розглядав автаркію як спокій духу і одночасно як властивість самої природи, стверджуючи, що «природі досить власних сил». Це поняття широко поширилося серед кініків і стоїків, де мудрець-стоїк вважає, що «достатньо себе самого» для досягнення щастя. Стоїк Хрисипп формулює автаркію як стан, який задовольняє необхідні потреби і здатний вести життя до належного рівня.

У визначенні автаркії Платон і Арістотель використовують ідеалістичний підхід. За Платоном, космос створений деміургом як «самодостатній і досконалий Бог», який нічого не потребує. Платон прагнув

досягнення «достатнього і досконалого» у пошуку найвищого блага і краси. Арістотель, розглядаючи добродетель як внутрішню самовдоволеність, докладно розглядає це поняття у своїй праці «Нікомахова етика». Він стверджує, що автаркія – це те, що саме по собі робить життя бажаним і не потребує нічого додаткового. У цьому розумінні автаркія тотожна блаженству. Арістотель вперше вживає поняття «автаркія» в контексті політичного життя у своїй праці «Політика», де описує державу як об'єднання родів і поселень, яке прагне до досягнення самодостатнього існування, що полягає в щасливому і прекрасному житті [32].

Таким чином, автаркія відображає ідею самовдоволення, незалежності та самодостатності в різних аспектах, зокрема філософському, економічному, етичному і політичному. Вона виражає прагнення до незалежності від зовнішніх факторів і самодостатнього існування у власних межах.

Якщо ж розглядати конкретну територіальну громаду і державу загалом, то існують такі варіанти трактування самодостатності:

На думку Н. В. Морозюк, це «здатність власною діяльністю створювати і відтворювати необхідні соціально-економічні умови для задоволення потреб населення шляхом активізації внутрішніх резервів сільських територій».

Ю. Б. Молодожен дає таке визначення самодостатності: «властивість соціальної спільноти створювати та підтримувати феномен суспільного життя в межах визначеної території за умов внутрішньої структурно-функціональної організації, здатної взаємодіяти з оточуючим середовищем з метою самозбереження. При цьому основною ознакою самодостатності є те, що з усієї сукупності цільових функцій територіальної громади 2/3 реалізуються виключно самостійно».

Т. В. Уманець і Л. С. Шаталова вказують: «Самодостатньою можна вважати таку регіональну соціо-економічну систему, в якій функціонує

налагоджений механізм взаємовідносин таким чином, що діяльність жодного із суб'єктів не є обтяжливою для інших».

На думку Б. Заблоцького, самодостатність – це «спроможність господарського механізму забезпечити мінімально необхідний рівень економічного і соціального саморозвитку регіонів».

В. Тисунов і А. Резник зазначають: «Категорія соціально економічної самодостатності відображає суттєву ціль і результат життєдіяльності регіональної спільноти а також базову роль соціально економічних регіонів в розвитку країни».

С. М. Бугай та Я. Ф. Жовнірчик зазначають: «Формування самодостатніх громад передбачає, що вони володітимуть матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами в обсягах, достатніх для ефективної реалізації завдань та управлінських функцій місцевого самоврядування, надання соціальних послуг на рівні, передбаченому загальнодержавними стандартами».

І. С. Боршош і Ю. О. Чернецький подають критерії самодостатності: «Самодостатність територіальних громад можна визначити такими показниками: 1) позитивний приріст населення; 2) відсутність відтоку працездатних громадян; 3) стійка тенденція до збільшення кількості та потужності суб'єктів підприємництва; 4) наявність системи забезпечення нових членів громади житлом за доступними цінами; 5) створення сприятливих умов для залучення інвестиційних ресурсів; 6) сформована модель здобуття мешканцями громади відповідного рівня освіти та перекваліфікації».

На думку І. Дробот, та І. Шуляр, самодостатність – це «статус первинного суб'єкта місцевого самоврядування; самоокупність економічної системи; наявність території та населення для розширеного відтворення; населення громади репрезентує себе як частина громадянського суспільства» [33].

Самодостатність має спиратися на конкретну ресурсну базу для її здійснення. Тому важливим економічним підґрунтям самодостатності в софійності є ст. 13 Конституції України: «Земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності Українського народу» [26].

Також ст. 4 «Закону про місцеве самоврядування» передбачає матеріально-фінансову самостійність: «правовою, організаційною та матеріально-фінансовою самостійністю в межах повноважень, визначених цим та іншими законами» [34]; говорить, що законодавець розглядає місцеву громаду як самостійну і самодостатню одиницю.

В п. 6 ст. 11 Закону України «Про засади Державної регіональної політики»: «Територіями сталого розвитку є самодостатні мікрорегіони, територіальні громади з наявним соціально-економічним потенціалом територій та спроможні до збалансованого розвитку в економічній, соціальній та екологічній сферах» [35]. Тобто законодавець визначився з основою для розвитку регіонів, а саме їх самодостатністю. Можна говорити про те, що це є базовою умовою для реалізації софійності на регіональному рівні. Також цей контекст розширює п. 2 ст. 27 ЗУ «Про місцеве самоврядування»: «До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать: ... забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів».

У п. 4. Закону України «Про засади регіональної політики» зазначено: «Регіональними полюсами зростання є мікрорегіони, територіальні громади, що характеризуються значно кращими географічними, демографічними, соціально-економічними показниками розвитку порівняно з іншими подібними територіями регіону, та зростання яких позитивно впливає на суміжні території, регіон та/або державу в цілому» [35]. Якщо ріст

зумовлений політикою влади такої громади, а не ростом за рахунок інших громад, то варто брати кращі практики з такої громади і впроваджувати їх далі.

Також у цьому ж законі законодавець визначив наступним пунктом: «Території з особливими умовами для розвитку є макрорегіони, мікрорегіони, територіальні громади, рівень соціально-економічного розвитку яких є низьким або на яких існують природні, демографічні, міжнародні, безпекові чи інші об'єктивні обмеження щодо використання потенціалу території для розвитку» [35]. Політика софійності мала б унеможливити появу таких регіонів.

Четвертим принципом є ієрархічність. Згідно з «Енциклопедією сучасної України», ієрархія (грец. *ієрархία*, від *ієρός* – святий, священний і *ἀρχή* – влада) – це систематичне розташування частин або елементів цілого у впорядкованому порядку від нижчого до вищого рівня. Ієрархічний принцип застосовується на різних рівнях – від мікро- та макроскопічних явищ до взаємодій у людському суспільстві. Термін «ієрархія» використовується для опису організації християнської Церкви (церковна ієрархія); для характеристики соціальної структури суспільства; як принцип структури організації складних багаторівневих систем, де існує чітко впорядкована взаємодія та залежність між різними рівнями; в загальній теорії систем – для опису будь-яких об'єктів та систем; в теорії організації – як принцип управління тощо.

Ієрархія виникла як результат переходу від примітивного варварства до більш цивілізованого суспільства. Нерівність та боротьба за владу сприяли формуванню ієрархічних структур на різних рівнях суспільства. Більшість соціальних утворень в історії людства – таких, як родина, держава, Церква, армія, політичні партії тощо, базуються на принципах ієрархії. В цих утвореннях повноваження та відповідальність розподілені нерівномірно, а статусна ієрархія формується на основі різних критеріїв – влади, власності, походження, рівня освіти, авторитету тощо.



З появою загальної теорії систем і кібернетики у ХХ ст., поняття «ієрархія» отримало широке застосування в описі будь-яких об'єктів та систем. Воно використовується для характеристики упорядкованої взаємодії між різними рівнями системи, незалежно від їхнього природного, соціального або організаційного походження.

Також термін «ієрархія» використовується для опису вертикальної диференціації на різних рівнях державної влади та соціального управління. Він охоплює взаємовідносини між індивідами, розташованими на різних рівнях ієрархічної структури.

Важливо зазначити, що ієрархія не лише відображає розподіл влади і статусу, але також впливає на організацію та функціонування суспільства. Деякі теорії (наприклад, теорія бюрократії М. Вебера чи теорії еліт) апологізують соціальні ієрархії, підкреслюючи їхню раціональність та обмежену відповідальність.

Загалом ієрархія є невід'ємною складовою цивілізаційного розвитку і присутня у різних аспектах нашого життя. Вона відображає неоднорідність та інтеракцію різних рівнів організації, допомагає забезпечити функціонування складних систем і встановлення порядку в суспільстві [36].

Тобто якщо брати державно-правовий принцип, то ієрархія реалізується як у правовій площині організації нормативно-правових актів, так і в діяльності органів та інститутів державної та місцевої влади та посадових осіб задіяних у її здійсненні.

П'ятий принцип, який реалізується, коли реалізовані попередні чотири – цілісність. На думку автора книги «Композиція: Тотальний контроль» Наталії Синєпупової, цілісність композиції та єдність її елементів проявляються в гармонії всіх учасників композиції з усіма їхніми внутрішніми зв'язками. Завдяки принципу єдності, система будь-якої складності має вигляд узгодженого та співвідпорядкованого між собою цілого [37]. У софійному розумінні можна говорити, що принцип єдності

поглинається цілісністю і є невід'ємним атрибутом цілісності. Також ерою цілісності назвала цю еру Бет Комсток [38] у одноіменній статі.

Механізмом реалізації софійності в публічному управлінні є інституційно правовий механізм, втіленням якого є конституційний лад.

Конституційний лад – це встановлений Основним Законом порядок організації і функціонування інститутів держави і суспільства, система суспільних відносин, які гарантовані, забезпечені і регульовані законами, прийнятими відповідно до Конституції [39].

Софійні принципи, які ми розглядали у минулих підрозділах, становлять основну софійну управлінську суть держави.

Софійні засади Конституції, які впливають зокрема з принципу народовладдя:

- соціальна держава;
- джерело влади – народ;
- власність та результати праці;
- природні ресурси належать народу;
- право на безкоштовну освіту;
- право на безкоштовну медицину;
- право на працю;
- право обирати та бути обраним;
- право свободи віросповідання;
- громади та місцеве самоврядування;
- механізм здійснення влади;
- забезпечення національних інтересів;
- права людини і громадянина.

Тому принцип народовладдя можна поставити як базовий софійний принцип реалізації конституційного ладу.

Також в Конституції та законодавстві знаходимо інші можливості для реалізації принципу народовладдя: зокрема у ст. 142 Конституції України, Ст. 9 «Хартії про місцеве самоврядування», Законі України «Про місцеве

самоврядування»: ст. 7. Місцевий референдум, ст. 8. Загальні збори громадян, ст. 9. Місцеві ініціативи, ст. 14 Органи самоорганізації населення, ст. 16. Організаційно-правова, матеріальна і фінансова основи місцевого самоврядування; Статуті міста Львова: Ст. 15. Органи самоорганізації населення м. Львова. (див. Додаток А).

Інструментом втілення принципів софійності в публічному управлінні є суб'єкт владних повноважень, тобто наділена владою особа чи інституція.

Відповідно до п. 7 ч. 1 ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України: «Суб'єкт владних повноважень – орган державної влади (у тому числі без статусу юридичної особи), орган місцевого самоврядування, їх посадова чи службова особа, інший суб'єкт при здійсненні ними публічно-владних управлінських функцій на підставі законодавства, в тому числі на виконання делегованих повноважень, або наданні адміністративних послуг» [40].

Державний апарат, на думку Головістікової А. Н. і Дмитрієва Ю. А., – це коли держава діє, фактично виступаючи як система, складаючись зі спеціальних органів та колективів людей, які займаються управлінням справами, пов'язаними з суспільством, та виконують їх від його імені в межах наданих повноважень. Такі колективи діють постійно та, як правило, на професійній основі, що відрізняє їх від загального суспільства і ставить їх у ролі його надзвичайних представників. Громадяни можуть брати участь у справах держави, але в підсумку вона та її органи несуть персональну відповідальність за ефективність своєї роботи. Правильне визначення полягає у тому, що державний апарат є системою органів держави, які здійснюють державну владу, виконують основні функції та досягають цілей і завдань, що постають перед державою на різних етапах її розвитку [41].

В. С. Нерсисянц пише: «Державний апарат є центральною частиною механізму держави, юридично упорядкованою системою всіх державних органів, що займаються управлінням суспільством та виконують завдання та функції держави. Державний апарат має на меті здійснення основних

функцій держави в практичному плані, включаючи здійснення державної влади та управління. Він є неодмінною складовою як у виникненні, так і в існуванні та функціонуванні держави. Це система органів, за допомогою яких здійснюється державна влада, виконуються функції держави та досягаються різноманітні цілі та завдання держави. Вони мають владні повноваження, необхідні для цього» [42].

Отже, інституція, яка поєднує між собою різні елементи державної системи владних повноважень як цілісну сукупність, називається державним апаратом. На платформі ефективного регулювання можна знайти усі суб'єкти владних повноважень [43].

Чи відповідає принципу народовладдя та іншим принципам софійності теперішня діяльність державної влади та місцевого самоврядування? Чи Конституційні принципи софійності – це єдині принципи, можливі при реалізації державної влади? Питання відкрите. Спробуємо з'ясувати це далі.

Бачимо, що в країні через Конституцію закладені софійні принципи. Існує механізм їх реалізації як у Конституції, так і через закони та статuti міст, хартію про місцеве самоврядування. Тобто в країні доволі системно сформована інституційно правова база для реалізації софійності (див. табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Розуміння софійності

<b>Розуміння софійності</b>	<b>Результат взаємодії</b>	<b>Приклади</b>
Народне (архетипне)	Релігія	Християнство
Системні методи	Чесноти	Конституція
Світоглядний	Управлінські методи	Мудре місто
	Конституційні принципи	Корпоративне управління

	Управлінські інструменти	Народовладдя
	Сенс життя	Bigpolicy

### 1.3. Світовий досвід публічного управління на засадах софійності

Візьмемо для прикладу місто, яке є яскравим виразником софійності, тобто Божої Премудрості. Хочу сконцентрувати увагу на Ватикані – місті, яке називають Святим Престолом Бога на землі і яке є центральним містом усього західного християнського світу.

Ватикан є суверенним містом-державою, тобто його статус юридично самодостатній у праві, де папа *persona sui generis* (людина, якій немає подібних) [44], і який є абсолютною теократичною монархією, тобто ніхто не має влади над ним. Ватиканом керує Святий Престол – колегіальний орган, який складається з Папи та курії. Слово «Ватикан» означає «дім Папи».

Територією міста-держави від імені папи керує губернатор, ця посада має офіційну назву голова комісії понтифіка у Ватикані. Цю посаду завжди обіймає кардинал Римської курії, призначений Папою [45].

Папа Римський обирається довічно Колегією кардиналів на спеціальних зібраннях – конклавах, після смерті попередника або його зречення. У період, коли Святий Престол вакантний (*Sede vacante*), функції голови держави виконує Колегія кардиналів [46].

У Папи Римського є три нероздільних функції:

- як світський суверен у статусі монарха, з кваліфікацією суверенного князя;
- як римський єпископ, глава Католицької Церкви і її вищий правлячий ієрарх;
- як суверен міста-держави Ватикан, допоміжної території в статусі суверенного князівства [47].

Суверенітет Ватикану визначено Латеранським договором 11 лютого 1929 р., укладеним між Святим Престолом та Італією. Ватикан не має формальної конституції. Де-факто ці функції виконують Конституційні факти держави-міста Ватикан від 7 червня 1929 р. (Основний закон держави-міста Ватикан, Закон про джерела права та інші закони) і Апостольська Конституція від 15 серпня 1967 р. «*Regimini Ecclesiae Universae*», яка містить реформу Римської курії (набрала чинності 1 березня 1968 р.). У лютому 1996 року Папа Іван-Павло II видав нову Апостольську Конституцію «*Вся паства Господа*», яка містить нові правила спадкоємця Святого Престолу.

Уся верховна законодавча, виконавча і судова влада належить Папі Римському. Одночасно він є видимим головою Католицької Церкви і Святого Престолу.

Колегія кардиналів (лат. *Collegio Cardinalizio*) – дорадчий орган при Папі, який збирається для обговорення і вирішення найважливіших питань церковних справ. Кардинали призначаються Папою довічно. Кількість кардиналів непостійна.

Виконавча влада. Римська курія (лат. *Curia Romana*) здійснює керівництво політичною, економічною та релігійною діяльністю Ватикану і Церкви. Вона є свого роду центральним урядом Католицької Церкви. До її складу входять 3 трибунали і 9 священних конгрегацій, ряд папських рад і комісій. Кожна конгрегація очолюється префектом. Члени Римської курії повинні йти у відставку зі смертю Папи або по досягненню 75 років.

Державний секретаріат Святого Престолу, Папський секретаріат (*Secretaria Status seu Papalis*) – центральне відомство Римської курії, покликане безпосередньо сприяти Папі Римському у виконанні його функцій. За своєю суттю є державним апаратом Ватикану.

Конгрегації. До 1983 р. Священна Конгрегація (лат. *Sacrum Congregatio*) – установа, що входить до складу Римської Курії, яка є центральним органом управління Римо-Католицькою Церквою і Ватиканом. Кожна Конгрегація Римської Курії відповідає за ту чи іншу ділянку життя і

діяльності Церкви. Конгрегації можна порівняти з міністерствами в державному апараті світської держави. Її очолює префект (за рідкісним винятком, має сан кардинала), якому допомагають секретар або віце-префект Конгрегації [46].

З цього випливає, що місто – це не лише територія, а й певний статус *sui generis*, особливий у своєму роді. Також важливо, хто та як ним управляє. В цьому контексті управителями є ієрархи не нижче єпископа, за статусом не нижче князя, територія має статус не нижче князівства.

Також папа може ще бути главою Ордену, що можна прирівняти до ролі партії, яку ордени виконують в монархічній державі.

З цього можна вивести такі принципи, якими керується Ватикан:

- целібату;
- соборності;
- абсолютизму;
- цілісності;
- ієрархічності.

Бачимо, що місто-держави Ватикан, щоб ефективно управляти такою великою кількістю вірних, сформувало свої принципи, які дозволяють ось уже 2000 років здійснювати управління. Перш за все тут важливим аспектом є те, що це духовне управління, тому його софійність реалізується через духовність. Тому, щоб побудувати нове місто, потрібно враховувати і такий аспект його будівництва – можливо, навіть першочергово.

Загалом ми бачимо, що місто як територія є не самоціллю, а виконує допоміжну функцію для здійснення духовної влади у католицькому світі, є духовним центром для вірних та служителів; основою цього міста є служителі. Подібне місто чиновників будують замість столиці Єгипту Каїру, де зараз критична ситуація з перенаселенням (22 млн осіб). У нову столицю хочуть перенести усі адміністративні функції та побудувати найбільшу мечеть і хмарочос [48].

Світ розвивається і з'являються концепції нових міст. Проте їхній посыл наразі зводиться до ефективного урбанізму та технократичності (див. Додаток Б) [49].

The Line, 500-метровий технократичний хмарочос на північному заході Саудівської Аравії, у якому мають проживати дев'ять мільйонів людей (див. Додаток Б), є не єдиним прикладом цього руху [50].

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, підходи до трактування софійності можуть бути різними. Її можна розглядати як ідеал, до якого прагне народ, як спосіб розвитку духовної особистості, що прагне до істини, або як управлінський метод, що приводить до пізнання Бога та ефективного управління на основі творчості та майстерності.

В Україні принципи софійності впроваджені через Конституцію та закони, а також через статuti міст і хартію про місцеве самоврядування. Існує системна інституційно-правова база, що дозволяє реалізовувати софійні принципи.

Місто-держава Ватикан є прикладом ефективного управління засобами духовності. Його принципи дозволяють успішно функціонувати вже протягом 2000 років. Важливим аспектом є духовне управління, а софійність цього управління реалізується через духовність. При будівництві нових міст варто враховувати цей аспект.

Світ постійно рухається і з'являються концепції нових міст. Для забезпечення успішного функціонування таких міст та суспільства необхідно використовувати інституційні механізми та інструменти, які ґрунтуються на принципах софійності. Це забезпечить орієнтацію державного апарату на потреби громадян, захист прав та свобод людей, а також створить умов для сталого розвитку суспільства.



В цьому контексті важливо розуміти, що софійність не обмежується лише архітектурою чи урбаністикою. Вона охоплює глибокі духовні аспекти, пов'язані з прагненням істини, саморозвитку та духовного зростання. Ці принципи мають бути втілені в усіх сферах суспільного життя, зокрема в управлінні, законодавстві та міському плануванні.

Окрім цього, важливо розвивати в суспільстві активну громадянську участь і залучення громадян до прийняття рішень та контролю за діяльністю уряду, місцевого самоврядування і розробки політик. Це допомагає забезпечити відповідальність та прозорість в управлінні, а також сприяє розбудові демократичного суспільства та відповідності інститутів базовому конституційному принципу софійності – народовладдю.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЯКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ МІСТ УКРАЇНИ З ПОГЛЯДУ ПРИНЦИПІВ, ПРІОРИТЕТІВ І ЗАСАД СОФІЙНОСТІ

#### 2.1. Сучасні управлінські технології на засадах софійності

Щоб дати оцінку сучасному стану управління державою, проведемо короткий ситуаційний зріз за допомогою PASTEL-аналізу України.

Політичні фактори:

Стабільність уряду. «В країні йде війна, найтяжчим для роботи Кабінету Міністрів України був останній рік, але йому вдалося досягти фінансово-економічної стабільності» [51].

«В Україні діє Угода про асоціацію України з ЄС з 2014 року. Відбувається синхронізація законодавства. Доходи держбюджету-2023 передбачені в сумі 1 329,3 млрд грн, видатки – 2 640,2 млрд грн, прогнозований дефіцит – до 20,6% ВВП. Серед пріоритетних видатків:

- національна безпека і оборона країни, що складає 1 141,1 млрд грн або 18,2% ВВП;
- соціальний захист та забезпечення – 447,6 млрд грн;
- підтримка ветеранів – 6,8 млрд грн;
- освіта – 156 млрд грн;
- охорона здоров'я – 176,1 млрд грн» [52].

«Сукупний державний борг становить 4 544 869,1 млн грн» [53] (4,5 трлн грн). Тобто майже 4 річних бюджети країни.

Податкова політика. «За оцінками департаменту економічної стратегії та макроекономічного прогнозування Мінекономрозвитку, рівень тіньової економіки в Україні становить 37% від ВВП та має тенденцію до зростання» [54].

Регулювання конкуренції. «В умовах воєнного стану та агресії росії Антимонопольний комітет не припиняє роботи, але більша частина його функцій поставлена “на паузу”» [55].

Торгові блоки: «Україна є повноправним членом 69 міжнародних організацій. У трьох наша держава є асоційованим членом та у трьох – спостерігачем. Ще в чотирьох міжнародних організаціях Україна з тих чи інших причин припинила участь. Найбільше міжнародних законодавчих актів Україна має зі Співдружністю Незалежних держав (СНД), Організацією Об'єднаних Націй (ООН), Міжнародною організацією праці (МОП) та Радою Європи. Україна співпрацює з двадцятьма чотирма міжнародними організаціями країн Західної Європи. У тринадцяти з них вона є повноправним членом, а ще в одній – асоційованим членом. Найбільші сфери співробітництва України в рамках СНД – безпекові питання; економіка і торгівля; інформаційна політика, культура і спорт; з європейськими міжнародними організаціями – захист прав людини; економіка і торгівля; інформаційна політика, культура і спорт» [56].

Також основні параметри держави можна відслідковувати в [opendatabot](#) [57].

Економічні фактори:

Рівень інфляції. «Індекс зростання споживчих цін в Україні у квітні 2023 р. склав 100,2%» [58]. «Уряд очікує, що у 2023 р. валовий внутрішній продукт України (ВВП) може зрости на 1%, при цьому інфляція має уповільнитись до 22,5%» [59].

Облікова відсоткова ставка НБУ. «Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 25%» [60].

Рівень споживання. «Сьогодні ми часто чуємо в Україні та світі формулювання “продовольча безпека” у контексті наслідків війни росії проти України. Економічні можливості українців, а разом з цим і продовольча забезпеченість з 1991 р. постійно зростала. Наш раціон з того часу принципово розширився: люди стали споживати відчутно більше

овочів, риби, м'яса, яєць, олії. При цьому знизився рівень споживання цукру та хлібних продуктів, чим традиційно характеризуються суспільства з низьким рівнем доходу. Проте все одно споживання деяких основних продуктів все ще недостатнє у порівнянні з більшістю країн ЄС. Хай пробачать мені вегетаріанці, але за сучасними нормами медиків людина має споживати на рік близько 80 кг м'яса. В ЄС середній показник складає 71 кг, в Україні станом на 2019 рік – близько 54 кг. Риби в Європі споживають близько 20 кг на рік, у нас лише 12,5 кг. Постійне недоспоживання основних продуктів харчування знижує імунітет людини, впливає на якість та тривалість її життя, тож є прямою загрозою національній безпеці країни. Якісні продукти харчування в Україні є. Однак купівельна спроможність населення падає. Війна цю проблему дуже загострила» [61].

Середня заробітна плата. «Середня зарплата з якої нараховують пенсії склала за 2022 р. – 13 376,21 грн» [62].

Рівень безробіття. «За оцінками НБУ, середній рівень безробіття в Україні в 2023 р. буде 26,1% (у 2022 р. – 25,8%, у 2021 р. – 9,8%, у 2020 р. – 9,5%)» [63].

Соціальні фактори:

Демографія. «В Україні станом на 1 січня 2023 р. чисельність населення становила від 28 до 34 мільйонів осіб» [64]. Вікову структуру населення України до повномасштабного вторгнення подано на рис. 2.1.

Розмір сімей та структура. «Середній розмір сім'ї в Україні – від 3,1 до 4 осіб» [65].

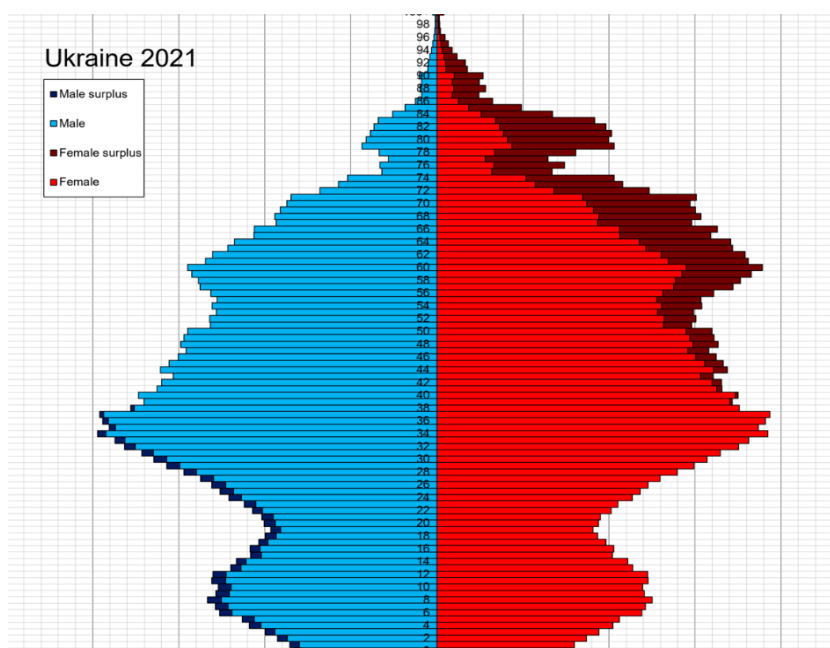


Рис. 2.1. Вікова структура населення України станом на 2021 р. [66]

Освіта. «Загалом в Україні налічується 15297 шкіл, з них більше ніж половина має укриття. Станом на сьогодні на підконтрольних Україні територіях розташована 13881 школа» [67]. «З 16 тисяч шкіл немає внутрішнього туалету в понад тисячі навчальних закладів» [68].

«Станом на 1 вересня 2019 р. в Україні налічувалось 281 університетів, академій, інститутів, та 338 коледжів, технікумів, училищ, що мали статус закладів вищої освіти. Система вищої освіти України готує фахівців із 29 галузей знань і 121 спеціальності, що дозволяє задовольняти потреби всіх сфер суспільного життя країни» [69].

Здоров'я. «Що стосується дорослого населення, то приблизно 70% його має низький та нижчий за середній рівні фізичного здоров'я: у віці 16–19 років – 61%, 20–29 років – 67,2%, 30–39 років – 66,9%, 40–49 років – 81,5%, 50–59 років – 88,1%, 60 років і старші – 98,1%» [70]. Дані майже не змінилися; за оцінками експертів, ситуація ще більше погіршилась [71].

Технологічні фактори:

Технологічна інфраструктура. «В Україні законодавча база переходу до інноваційної економіки загалом сформована, однак стан інноваційної

інфраструктури досі залишається на низькому рівні через безсистемність та неналежну державну підтримку вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим інноваційна інфраструктура не спроможна надавати якісні послуги щодо комерціалізації інновацій винахідникам чи промисловим підприємствам. Станом на початок 2015 р. інноваційна інфраструктура налічувала понад 400 об'єктів: наукові, навчальні центри – 108, центри комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності – 38, навчальні науково-виробничі комплекси – 34, центри інновацій та трансферу технологій – 24, бізнес-інкубатори – 23, технологічні парки – 12, кластери – 10, інвестиційний (інноваційний) венчурний фонд – 1. Однак їхня ефективність залишається на низькому рівні. З огляду на міжнародну практику, якщо у ВВП країни частка інноваційної продукції складає менше 20%, то національна продукція втрачає конкурентоспроможність.

Середньоєвропейський показник складає 25–35%. В Україні ж зростання ВВП на основі нових технологій сягає лише 4%, а частка інноваційно активних підприємств сягає близько 16%.

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності підприємств є власні кошти (97,2% від загальної суми витрат). Державні кошти складають лише 0,4% від загальної суми, 0,42% – кошти інвесторів, і майже 2% – інші джерела фінансування. З цього випливає, що держава відіграє найменшу роль в підтримці інноваційної діяльності України, і це є основною проблемою реалізації інноваційної політики на вітчизняних підприємствах» [72].

«Ось перелік венчурних фондів: Almaz Capital, AVentures Capital, Concorde Capital, Detonate Ventures, Digital Future, Empire State Capital, Partners Fison, Imperious Group, Integrum Ventures, Intel Capital, MageticOne Ventures, Noosphere Venture Partners, SMRK VC Fund, TA Ventures, TMT Investments, USP Fund, WannaBiz, One Way Ventures» [73].

Проникнення інтернету. «Приблизно 82% українців користуються інтернетом хоча б раз на тиждень, із них 78% щодня чи майже щодня» [74].

Використання соціальних медіа. «На початку 2020 р. в Україні було 19 млн. користувачів [соцмереж], 2021 р. цифра досягла 26 млн. Водночас проникнення соцмереж зросло наполовину: наразі у них зареєстровані 60% населення країни, тоді як у січні 2020 р. було трохи більше, ніж 40%» [75].

Інвестиції у розвиток досліджень та науки. «Хто відкрив представництва за 2021 рік:

У квітні 2021 року американська компанія Globality оголосила про залучення інвестицій у розмірі \$138 млн, і про відкриття українського офісу. «Україна відома у світі своїми програмістами, і це відіграє не останню роль при виборі локації міжнародними компаніями, такими як наша», – повідомив тоді Local Manager Globality Віталій Яскал.

Цього ж місяця BlaBlaCar оголосив про створення в Україні великого інжиніринг-хабу, а трохи згодом розповів про плани розширити українську команду до 60+ людей.

Також у квітні стало відомо і про відкриття офісу розробки компанії Glovo: вона почала шукати тут програмістів, які мали працювати над її платформами та продуктами.

У травні 2021 року в Україні з'явилося і представництво відомої американської компанії з каршерингу Lyft. Вона відкрила R&D-центр у Києві, куди хотіла набрати 100 людей. Київська команда мала працювати над збиранням картографічних даних, а також над розробкою алгоритмів, моделей та послуг для сервісу.

У липні цього року Apple офіційно відкрила український офіс. Про нього майже нічого не відомо, його мета – ввозити та розмитнювати техніку цього бренду.

Того ж місяця лондонська геймдев-компанія Product Madness запустила новий R&D-офіс у Львові. Компанія представлена у цьому місті з 2018 року.

Також у липні стало відомо, що Amazon зареєструвала в Україні юрособу, але про неї дуже мало відомо.

У серпні на український ринок зайшов і провідний американський стрімінговий сервіс Roku: компанія заснувала офіс розробки у Києві та почала набирати людей в штат.

1 вересня офіс у Києві, в БЦ «Володимирський» на Подолі, відкрила американська компанія AIBU. У неї вже є офіс у Мінську. Співробітникам обіцяють соцпакет із медичним страхуванням, навчання англійської мови, компенсація вартості занять спортом та інші бонуси.

Також в цьому місяці європейський Solarisbank запустив в Україні технологічний центр та оголосив про набір команди.

У вересні 2021 року американська TangoMe Inc., чий продукт входить до топ-3 стрімінгових сервісів на західному ринку, оголосила про те, що набирає команду в Україні.

У кінці жовтня IT-аутсорс-компанія Avenga (екс-CoreValue) відкрила офіс у Харкові. Avenga утворилася внаслідок злиття української CoreValue із трьома європейськими компаніями: IT Kontrakt, Sevenval и Solidbrain, у 2019 році. У цієї компанії в Україні вже дев'ять офісів: у Львові, Києві, Вінниці, Луцьку, Хмельницькому, Івано-Франківську, Черкасах та Полтаві, де разом працює більше 700 людей.

Цього ж місяця білоруська геймдев-компанія AppsuLove оголосила про відкриття київського офісу, куди планує найняти до 50 людей.

Американська IT-компанія Sift навесні 2021 року залучила \$50 млн інвестицій з оцінкою в \$1 млрд. А у листопаді оголосила, що відкриває у Києві інженерний хаб, наразі там працює 20 людей, але їхню кількість найближчими роками планують подвоїти.

У листопаді 2021 року Grid Dynamics (чії акції торгуються на NASDAQ) відкрила представництво у Дніпрі, куди планує залучити біля 100 спеціалістів.



В грудні кофаундер Revolut Влад Яценко в інтерв'ю AIN.UA розповів, що компанія планує розвивати свій український хаб і створити тут 100 робочих місць для ІТ-спеціалістів» [76].

Війна, глобальна рецесія та вплив штучного інтелекту суттєво скоригували такі оптимістичні події. Доля цих інвестицій наразі невідома, проте багато ІТ-компаній релокували своїх працівників за кордон, а великі аутсорсери суттєво скоротили свій штат в Україні. Попри це, ІТ стали чи не єдиним джерелом валютної виручки.

«Загальний експорт [ІТ] впав на 35%. За січень 2023 року експортна виручка ІТ-послуг впала на 29,7% – до \$528 млн, це на \$223 млн менше порівняно з груднем минулого року. Негативні тенденції спостерігаються не лише в ІТ-сфері» [77].

Екологічні фактори.

«Головні екологічні проблеми, які дедалі частіше виникають в Україні, відображено в стратегії державної екологічної політики України. Найважливішими серед них є забруднення повітря, погіршення якості водних ресурсів, деградація земель, утилізація твердих побутових відходів, зміни клімату, втрата біологічного різноманіття, проблеми здоров'я людини, пов'язані з чинниками екологічного ризику» [78].

Збитки українському довкіллю від війни перевищили \$38 млрд, повідомив 7 грудня міністр захисту довкілля та природних ресурсів України Руслан Стрілець. За його словами, ця сума ще збільшиться, адже наразі фахівці не мають доступу до окупованих територій та прифронтової зони. Завдання екоінспекторів – коректно задокументувати й обрахувати розмір збитків, щоб отримати репарації від країни-агресора, зазначив Стрілець.

6 листопада Рахункова палата з посиланням на дані Оперативного штабу з фіксації екозлочинів РФ повідомила, що розв'язана Росією війна завдала збитків довкіллю України на понад 1,35 трлн гривень (1 трильйон 350 млрд гривень). Як стверджують екологи, ця сума не відображає реальної картини. Щодня через лісові пожежі від горіння нафтопродуктів і загоряння

промислових об'єктів у повітря потрапляють небезпечні речовини. З початку війни кількість таких викидів перевищила 67 млн тонн.

В Оперативному штабі з фіксації екозлочинів повідомили, що загалом в Україні вже постраждало 3 млн га лісів, а це майже третина лісового фонду держави. Деякі з них втрачені назавжди. Росія перетворила частину українських чорноземів у найбільш забруднені вибухівкою землі у світі, кажуть екологи. Близько третини території України потребуватиме розмінування, на що знадобиться щонайменше 10 років.

«Також в оперштабі наголосили, що війна загрожує не лише навколишньому середовищу України, а вже спричинила низку проблем для довкілля в Європі та в перспективі загрожує ще більшими. Окупанти підірвали дамбу Каховської ГЕС (чим спричинили техногенну катастрофу і екоцид) і вдаються до ядерного шантажу на окупованій Запорізькій АЕС та тиску на політичне керівництво країни» [79, 80].

Управління відходами. В Україні прийнято закон про управління відходами, який регулює:

- запобігання утворенню відходів;
- підготовку до повторного використання;
- рециклінг;
- іншу утилізацію, зокрема сміттєспалювання для отримання тепла чи електроенергії;
- захоронення на полігонах [81].

Екологічне споживання. Важливою подією стало затвердження Урядом Другого національно визначеного внеску (НВВ2) до Паризької угоди. Документ встановлює нову кліматичну ціль для України – скоротити до 2030 р. викиди парникових газів на 65% порівняно з 1990 р.

Цього року було прийнято Закон, який підвищує окремі екологічні податки. Вже з 1 січня 2022 р. ставки екоподатку за скиди забруднення у воду збільшуються на 30% та поступово підвищуються у вісім разів до 2025 р., на 5% зростуть ставки на викиди в повітря, на 10% – за розміщення відходів.

Основним нововведенням є зростання ставки на викиди CO<sub>2</sub> на 200% – з 10 грн/т до 30 грн/т. Востаннє податок на вуглець піднімали у 2019 році одразу на 2340% – з 0,41 грн до 10 грн за 1 тонну.

Інвестиції у відновлювану енергетику. За останні роки Україні вдалося досягти значних результатів у розвитку відновлюваної енергетики. На початок 2022 р. її встановлена потужність сукупно склала 9,5 ГВт, а обсяг інвестицій у галузь сягнув \$12 млрд [82].

Правові фактори:

Регулювання безпеки та здоров'я. «Конституція України проголошує: “Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю” (ст. 3); “Забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи – катастрофи планетарного масштабу, збереження генофонду Українського народу є обов'язком держави” (ст. 16); “Громадяни мають право на соціальний захист...” (ст. 46); “Кожна людина має невід'ємне право на життя... Кожен має право захищати своє життя і здоров'я, життя і здоров'я інших людей від протиправних посягань” (ст. 27); “Кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування... Держава дбає про розвиток фізичної культури і спорту, забезпечує санітарно-епідемічне благополуччя” (ст. 49); “Кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди” (ст. 50). Законодавство щодо безпеки життєдіяльності включає законодавство України: про охорону здоров'я, про охорону праці, про дорожній рух, про цивільну оборону, про охорону навколишнього середовища тощо. Суспільство і держава відповідальні перед сучасним і майбутніми поколіннями за рівень здоров'я і збереження генофонду народу України, забезпечують пріоритетність охорони здоров'я в діяльності держави, поліпшення умов праці, навчання, побуту і відпочинку населення,

розв'язання екологічних проблем, удосконалення медичної допомоги і запровадження здорового способу життя» [83].

В Україні діють конституційні норми прямої дії.

Трудове законодавство:

- «Застаріла та надто складна система нормування й оплати праці, нормування й обліку робочого часу, надання відпусток тощо;
- невідповідність застарілих методів державного регулювання трудових відносин реаліям ринкової економіки;
- критична забюрократизованість та складність здійснення трудових відносин для роботодавців і працівників, що негативно позначається на динаміці процесів господарювання та пригнічує економічні стимули;
- надмірна складність чинних процедур обліку кадрів та великий масив кадрової документації, на ведення якого витрачаються значні обсяги фінансових, часових і людських ресурсів;
- невиправданий тиск на бізнес з боку контролюючих органів та постійні загрози накладення санкцій і штрафів за порушення численних бюрократичних процедур, передбачених застарілим законодавством про працю» [84].

Антидискримінаційне законодавство. «Серед низки проблем, які потрібно розв'язати у політиці запобігання та протидії дискримінації, варто зупинитися на таких:

- неузгодженість нормативно-правових актів, відсутність комплексності антидискримінаційного законодавства;
- потреба впровадження позитивних дій на національному та місцевому рівнях у сфері запобігання та протидії дискримінації;
- забезпечення належного розслідування злочинів, вчинених з мотивів расової, національної, релігійної та іншої нетерпимості; притягнення винних осіб до відповідальності;

- вдосконалення порядку проведення органами виконавчої влади антидискримінаційної експертизи проєктів нормативно-правових актів, формальність проведення гендерного аналізу впливу політики;

- створення системи статистичних даних про порушення законодавства у сфері запобігання та протидії дискримінації та притягнення до відповідальності винних осіб (при складанні статистичних звітів суди не виділяють окремо випадки дискримінації, якщо ті не становлять самостійного складу злочину), брак статистики стосовно гендерних питань та вразливих груп.

Серед викликів у сфері запобігання та протидії дискримінації можна виокремити відсутність простого й прозорого механізму покарання за випадки дискримінації та відшкодування жертвам дискримінації. Слід також зауважити, що перелік підстав для віднесення злочинів до категорії вчинених на ґрунті ненависті є вузьким (наразі тільки за релігійною, етнічною та расовою ознаками), і це призводить до не належної кваліфікації злочинів, вчинених на ґрунті нетерпимості чи за іншими дискримінаційними ознаками.

Існує системна розкоординованість у діяльності силових структур стосовно реагування на злочини, вчинені на ґрунті ненависті. Як правило, такі злочини кваліфікуються як хуліганство, мова ворожнечі, тощо. Попередженню та протидії дискримінації перешкоджають також недостатня узгодженість діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування в цій сфері; неефективність правових механізмів щодо притягнення до відповідальності за дискримінацію; відсутність інформаційно-просвітницької роботи для подолання стереотипів, упередженості і нетерпимості в суспільстві до різних вразливих груп; відсутність продуманої політики, спрямованої на підвищення кваліфікації співробітників правоохоронної системи (як новоствореної поліції, так і прокуратури, суддівського корпусу)» [85].

Судова система. «Дослідження Американської торговельної палати, проведене у вересні 2021 року в Україні, свідчить: найбільшу перешкоду для

ведення бізнесу в Україні створює система судочинства. За даними ЕВА та Dragon Capital 2020 року, інвестори називають суди основною проблемою, яка перешкоджає їм ухвалити рішення про вихід на український ринок. Вперше за п'ять років опитування, недовіра до судової системи очолила антирейтинг перешкод для іноземних інвестицій. Індекс інвестиційної привабливості, обрахований ЕВА у другій половині 2021 року, свідчить, що ключовим бар'єром, що стримує розвиток бізнес-клімату, є слабка судова система (так стверджують 87% опитаних). Несправедливий суд випередив інший показник – високий рівень корупції (85%). Згідно з опитуванням, проведеним Фондом “Демократичні ініціативи” та Центром Разумкова на замовлення Фондації DEJURE навесні 2021 року, майже 80% респондентів з усієї України вважають, що у суді виграє багатша чи впливовіша сторона. А 42,7% опитаних не звернуться до суду, оскільки не вірять у можливість отримати справедливе і законне рішення» [86].

Роблячи висновок з цього набору фактів можна стверджувати, що у нас серйозна демографічна криза, управлінська криза, та криза держаних інститутів. Тому велику роль відіграє децентралізація яка змогла втримати країну та місцеві громади, які змогли давати прихисток тимчасово переселеним громадянам та відсіч там де можливо. Власне бачимо що ворог не здобув жодне велике місто. Тому роль міст тільки підсилуватиметься.

«Львів у цьому контексті [війни] зміг стати прихистком близько для 200 тисяч людей, і міський голова Львова заявив, що можливості міста поселити таку кількість людей вичерпуються» [87].

Перед початком війни 24 лютого до Львова з Києва переїхала більшість дипломатичних представництв спільно з основним персоналом.

Крім того, через Львівський вокзал більшість людей вирушають поїздами до кордону з країнами ЄС, насамперед із Польщею, щоби втекти від бойових дій та бомбардувань в українських містах.

Раніше мер Садовий попереджав, що буде повідомляти до Служби безпеки про орендодавців, котрі штучно завищують ціну на житло під час воєнного стану.

У перші дні повномасштабної війни на в'їздах до Львова утворилися довжелезні затори автомобілів із людьми, які втікали від бомбардувань та активних бойових дій російських окупантів. Люди кидали авто та ночували просто неба.

«В останні кілька днів Львів готується до можливих ракетних та авіаційних ударів російських загарбників. Місцева влада убезпечує культурні й архітектурні пам'ятки з ансамблю Світової спадщини ЮНЕСКО. Зокрема, до бункера заховали статую Ісуса Христа з одного із соборів, яка пережила лихоліття Другої світової війни» [87].

Для подолання цих жахливих наслідків ми можемо спробувати використати низку розроблених систем управління – системних методів. Детальніше про принципи їх роботи можна ознайомитися у Додатку В.

Системні методи Олександра Малюти пропонують мудрий підхід до розв'язання завдань різного характеру. Головні принципи інваріантного моделювання охоплюють:

- елементи системи;
- взаємодію;
- структуру;
- цілісність;
- ієрархічність.

Відповідно до системних методів Олександра Малюти, розумний та мудрий підхід можна проілюструвати так (див. рис. 2.2).

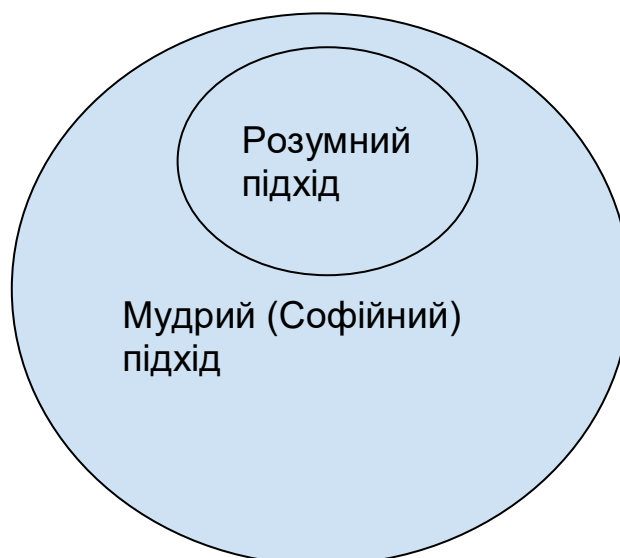


Рис. 2.2. Мудрий підхід vs. розумний

Джерело: [розроблено автором]

Що ми бачимо на цьому рисунку?

- Що мудрий підхід більш всеохопний.
- Ієрархічно вищий за розумний.
- Може вміщати кілька розумних підходів.
- Філософський рівень узагальнення.
- Мудрий підхід більш універсальний.

Тож можна стверджувати, що більшість перелічених у Додатку В систем можуть допомогти у розв'язанні управлінських проблем різної складності була б лише політична воля до їх реалізації на практиці [88].

Як бачимо, у світі існує низка системних методів управління, розроблених у США та СРСР, приватними корпораціями. Проте, маючи потужні управлінські інструменти науковців та ресурсну базу, за 30 років країна не змогла виробити політику, яка б відповідала софійним методом управління, і зараз країна за багатьма параметрами поступається Польщі, а крім цього, перебуває у стані війни і зазнає значних втрат людей, людських екосистем та природи. Також хочу зазначити, що ми можемо побачити чітку різницю між мудрою і розумною системою керування: низку переваг мудрої системи, зокрема для управлінців, які займають вищі щаблі управлінської



ієрархії. Тому оцінку, зображену на рисунку, можна застосовувати у виборі управлінських інструментів.

## 2.2. Перспективи розвитку міст на засадах софійності

Мабуть, найбільш перспективною можливістю реалізації цих методів управління на практиці є міське середовище. Існують різні концепції впровадження політик нових міст та ідей переобладнання наявних міст на новий, модерніший лад. Зокрема це ідея «смарт-сіті».

Вчені S. Eräranta та A. Staffans зазначають такі принципи:

- системне мислення;
- співпраця (взаємодія);
- всюдисуца діджиталізація;
- управління знаннями [89].

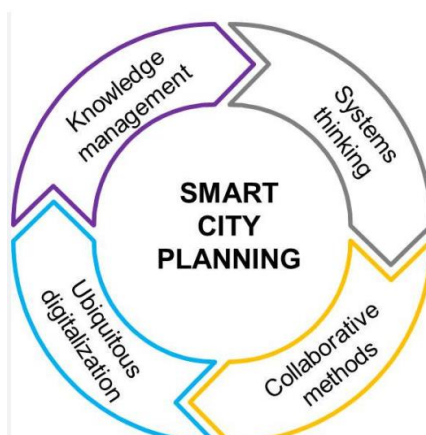


Рис. 2.3. Принципи «смарт-сіті» [89]

У своєму дослідженні експертів-управлінців я спитав: вони хочуть жити в розумному чи мудрому місті? І майже усі відповіли, що надають перевагу мудрому місту.

Попри те, зараз у країні масово поширюється концепція розумного міста. Зокрема українські компанії уже починають реалізацію концепцій розумного міста, підігрівуючи інтерес громадськості до цього процесу.

Компанія «Київстар», наприклад, так визначає концепцію «розумного міста»: це система управління міською інфраструктурою за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій в поєднанні з IoT (Internet of Things, Інтернетом речей). Концепція також охоплює роботу IT-додатків, за допомогою яких мешканці міст можуть скористатися державними послугами.

Елементи смарт-сіті можна знайти в організації роботи транспорту, вивезення сміття, облаштування паркінгів, зупинок та вуличного освітлення. Інвестиції в розумне місто дозволяють розробити нові сервіси, які автоматизують процеси управління міським життям. Камери й датчики збирають і аналізують інформацію, з їх допомогою можна управляти тими процесами, які завжди були на ручному управлінні [90].

Також існує китайська система під назвою «соціальний рейтинг» для управління довірою в китайському суспільстві. «Термін “соціальний кредит” (社会信用体 китайською мовою та shèhuì xìnyòng tǐxi мовою піньїнь) не має точного значення – радше, це навмисно широкий і розпливчастий термін, що забезпечує максимальну гнучкість політики».

Підключена до нормативної бази «система соціального кредитування Китаю» (також відома як «система рейтингу Китаю») належить до мережі різноманітних ініціатив, спрямованих на підвищення рівня «довіри» в китайському суспільстві. Мета системи соціального кредитування полягає в тому, щоб полегшити людям і підприємствам прийняття повноцінних ділових рішень. Високий соціальний кредитний рейтинг буде показником того, що стороні можна довіряти в діловому контексті.

Китайська система соціального рейтингу – система оцінки окремих громадян або організацій за різними параметрами, значення яких виводять

за допомогою інструментів масового спостереження і досліджують за технологією аналізу великих даних. Вперше почала реалізовуватися урядом Китаю в 2010-х рр. Зокрема, через сприяння довірі система соціального кредитування Китаю підтримує такі цілі:

Фінансова кредитоспроможність. Як і в більшості країн, фірмам і окремим особам потрібен спосіб оцінити, чи є інші безпечним вибором для позичання/надання товарів у кредит. Система соціального кредитування має на меті виправити цю прогалину у фінансовій та бізнес-екосистемі Китаю.

Судове виконання. Виконання судових рішень (наприклад, боргів) виявилось особливо складним у Китаї. Частково мета системи соціального кредиту полягає в тому, щоб знайти нові механізми забезпечення виконання наявних законів і судових рішень.

Комерційна надійність. Вдосконалення механізмів комплаєнсу та боротьби з шахрайством для комерційних підприємств і тих, хто в них бере участь.

Суспільна надійність. Це охоплює ширшу мету в системі соціального кредитування підтримки «моральнішого» суспільства. Ми бачимо цю мету в ініціативах соціального кредитування, які цінують чесність, наполегливу працю та відданість родині.

Чесність уряду. Система соціального кредитування є «саморефлексивною»: бюрократи та політики самі підкорятимуться режиму з метою зменшення корупції.

Цілі високого рівня мають бути досягнуті за допомогою трьох ключових практичних механізмів:

Збір і обмін даними. Основним елементом системи соціального кредитування є дані. За допомогою системи центральні, регіональні та муніципальні органи влади, а також приватні суб'єкти збирають дані та обмінюються ними. Алгоритми «великих даних» потім використовуються для їх обробки.

Курація чорних і червоних списків. Отримані дані використовуються для додавання окремих осіб і корпорацій до списків; деякі з них публічні, деякі – ні.

Покарання, санкції та винагороди. Частково (але не повністю) на основі присутності у згаданих списках осіб карають і винагороджують [91].

Хочу зазначити, що усі ці ідеї, які закладені у китайську систему кредитного рейтингу, можна реалізувати без впровадження датчиків та камер спостереження. Основною суттю цього проєкту є довіра мешканців між собою та до органів влади. «Бо те, що відбувається [в Китаї], можна охарактеризувати як цифровий концтабір» [92].

Ми з групою експертів змоделиювали бізнес-модель такого міста. Попри трагічні події, які розгортаються зараз в країні, ми сконцентрували свою увагу на непересічній ролі Львова у його становленні як потенційно софійного міста. Ми подумали над бізнес-моделлю мудрого міста, яким воно є та може стати для тих, хто зміг сюди поселитися і, попри важкі обставини, продовжує жити, творити і розвивати це місто. Проаналізуємо його потенційно сильні сторони та можливості.

Було проведено стратегічну сесію із зацікавленими мешканцями Львова, обдумано модель софійного міста на його базі з використанням канви бізнес-моделювання, запропонованої Остервальдером [2]. Детальну розшифровку можна знайти у Додатку Д. Ми бачимо, що ця бізнес-модель передбачає можливість розвивати гармонійну особистість на базі природних людських ресурсів, займатись творчістю та науково-професійною діяльністю; технологічний аспект відіграє не першу роль у цьому процесі. У цій бізнес-моделі є важливі соціальні аспекти, здоров'я, якісне, харчування, спорт, безпека, загальне задоволення від життя, можливість задовольнити вищі духовні потреби. Розумне місто тут можливе, але як невелика складова загального міського контексту.

Також спробували проаналізувати Львів як потенційне місто софійності. SWOT-аналіз Львова, яким могло би бути софійне місто: на

сильні сторони та можливості накладено потенціал реалізації системних методів (див. Додаток Е).

Що ми бачимо? Існує великий запит на грамотне збалансоване управління, яке б було сфокусоване на вищих духовних та інтелектуальних потребах – екології, здорового способу життя, освіти, передачі компетенцій, розвитку талантів та відповідних кар'єрних можливостей.

Що це означає? Що якість керівних кадрів може суттєво вплинути на рівень слабких сторін та загроз – так само, як є важливі статуси території і закладені в них можливості, а також сила в мешканцях, готових жити в такому місті. У софійного міста є перспективи увійти в топ світових міст.

Що з цим робити? Підвищувати компетенції керівних кадрів, готувати нових управлінців, вести збалансовану політику у напрямку сильних сторін софійного міста, навіть якщо це доволі футуристичні ідеали. Також софійні принципи дають можливість побачити, якими можна будувати нові міста.

Що можна порекомендувати для того, щоб реалізувати амбітні цілі? У світі існують різні індекси, які можуть дати інформацію про рейтинг та стан розвитку міста. Індекси, якими користуються для виміру ситуації в місті:

- індекс розвитку міст (City Development Index, CDI);
- індекс якості життя міст (City Quality of Life Index);
- індекс сталого розвитку міст (City Sustainability Index);
- індекс інноваційності міст (City Innovation Index);
- індекс конкурентоспроможності міст (City Competitiveness Index);
- індекс міста як туристичного пункту (City Tourism Index);
- індекс цифрової трансформації міст (City Digital Transformation Index);
- індекс соціальної інклюзії міст (City Social Inclusion Index);
- індекс зелених міст (Green City Index);
- індекс адаптації міст до клімату (City Climate Adaptation Index);
- індекс транспортного сполучення міст (City Connectivity Index);
- індекс інноваційних екосистем міст (City Innovation Ecosystem Index);
- індекс культурних подій міст (City Cultural Events Index);

- індекс освіти міст (City Education Index);
- індекс міжнародної торгівлі міст (City International Trade Index);
- індекс стартапів та підприємництва міст (City Startup and Entrepreneurship Index);
- індекс міста як туристичного призначення (City Destination Index);
- індекс інноваційної економіки міст (City Innovation Economy Index);
- індекс здоров'я та добробуту міст (City Health and Well-being Index);
- індекс громадського транспорту (City Public Transportation Index);
- індекс громадської активності міст (City Civic Engagement Index);
- індекс розумного міста (Smart City Index).

Завдяки цим індексам можна відслідковувати різні параметри і наближати місто до кращих міст світу, мешканці якого зможуть сказати, що почувуються тут щасливо. Тому для нас є важливим параметр рівня щастя мешканців міста. Його можна співвіднести з виміром софійності, хоча софійність – це все ж таки ширший параметр.

Рейтинг Happy City Index створено на основі тисяч ретельно вивчених дослідниками індикаторів, які безпосередньо стосуються якості життя та відчуття щастя його жителів. Важливо, що проаналізовано щастя не уявного індивіда, а людей, які справді живуть у цих містах; позиція міста в рейтингу зумовлена реальним добробутом мешканців. До рейтингу Happy City Index не увійшло жодне українське місто.

Міста складаються з людей, рівень щастя яких залежить від багатьох факторів. Відчуття захищеності, родинні стосунки, здійснення мрій – лише мала частина переліку. Кожна людина має різні потреби, які є наслідком історичних, геополітичних або традиційних умов. Мешканці беруть участь у постійній трансформації міста через соціальну, політичну чи економічну діяльність. Вони також створюють майбутнє міст, надаючи їм виразний характер. Крім того, місто – це ландшафт, який постійно змінюється.

Міста також беруть участь у забезпеченні щастя мешканців. З одного боку, йдеться про реалізовані інвестиції, де пріоритет зосереджений на

розбудові міжособистісних стосунків чи соціальної політики, в тому числі інклюзивної. Найважливіші сфери, що визначають міську діяльність, яка безпосередньо впливає на щастя, можна розділити на 5 областей. Це громадяни, управління, довкілля, економіка та мобільність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Топ-10 міст за індексом щастя Happy City Index

Місто	Країна	CIV.	GOV.	ECO.	ENV.	MOB.	TOTAL
Орхус (Aarhus)	Данія	364,4	302,2	324,7	325,3	297,6	1614,2
Амстердам (Amsterdam)	Нідерланди	348,7	307,8	306,4	323,0	292,2	1578,1
Берген (Bergen)	Норвегія	324,8	302,2	326,4	321,2	293,5	1568,1
Брисбен (Brisbane)	Австралія	375,5	306,5	308,8	321,8	272,6	1585,2
Канберра (Canberra)	Австралія	363,5	295,0	308,2	313,7	275,4	1555,8
Ескільстуна (Eskilstuna)	Швеція	374,7	300,0	311,1	309,6	270,8	1566,2
Женева (Geneva)	Швейцарія	393,1	299,0	327,0	284,1	296,7	1599,9
Гельсінкі (Helsinki)	Фінляндія	345,1	312,2	297,6	324,1	294,4	1573,4
Єнчепінг (Jönköping)	Швеція	386,7	311,9	311,7	257,4	288,1	1555,8
Лондон (London)	Великобританія	392,2	309,7	276,4	326,4	282,2	1586,9

«Керівництво міст, створюючи місцеву політику, безпосередньо впливає на щастя людей, які в них живуть. Регіональні конфлікти, які спричиняють гуманітарні кризи, стихійні лиха чи терористичні загрози, є подіями, які повністю не залежать від міської влади та абсолютно впливають на відчуття щастя. У багатьох ситуаціях, однак, місцеві дії, часто навіть заяви самих осіб, які приймають рішення, впливають на те, чи добре почувається мешканець і чи почувається він щасливим» [93].

Відповідно до цього рейтингу, складеного Інститутом якості життя, до першої десятки міст увійшли: Орхус (Данія), Амстердам (Нідерланди), Берген (Норвегія), Брісбон (Австралія), Канберра (Австралія), Ескільстуна (Швеція), Женева (Швейцарія), Гельсінкі (Фінляндія), Йонкопінг (Швеція), Лондон (Об'єднане Королівство). Це проєкт Інституту якості життя, який реалізує компанія Happy City Hub Ltd. Основу дослідницької сфери Інституту становить людина, яку розглядають як мешканця, працівника, батька, дитину та члена організації чи спільноти в широкому розумінні.

Подібний індекс щастя розроблений Оксфордським університетом та Лондонською школою економіки, – «Cities and Happiness: A Global Ranking and Analysis». «Цей рейтинг щастя міст у всьому світі базується на Всесвітньому опитуванні Gallup, щорічному дослідженні, яке розпочалося в 2005 році та проводиться в понад 160 країнах, охоплюючи 99 країн. Відсоток населення світу. Він включає щонайменше 1000 спостережень на країну на рік, охоплюючи як міські, так і сільські райони, з тенденцією до надмірної вибірки великих міст. Опитування є національно репрезентативним для постійного населення віком від 15 років у кожній країні. Щоб збільшити розмір вибірки для США, ми доповнюємо дані Gallup US Poll, опитуванням, яке охоплювало американських дорослих віком від 18 років і старше по всій країні між 2008 і 2017 роками. Він включав щонайменше 500 спостережень на день і, що важливо, ставив респондентам подібний набір запитань, як це робить Gallup World Poll. Щоб переконатися, що дані, отримані з різних опитувань, доцільно об'єднати, ми розрахували середню оцінку поточного життя за 2014–2018 роки для опитування Gallup US Poll і World Poll і виявили, що вони майже ідентичні: 6,96 для опитування США та 6,97 для Всесвітнього опитування. Ця та інші перевірки дають змогу інтегрувати дані Gallup US Poll без необхідності повторного масштабування» [94].

«Відповідно до цього звіту оцінки якості життя, опублікованого за 2020 р., у першій десятці міст є такі: Хельсінкі (Фінляндія), Орхус (Данія), Веллінгтон (Нова Зеландія), Цюріх (Швейцарія), Копенгаген (Данія), Берген



(Норвегія), Осло (Норвегія), Тель-Авів (Ізраїль), Стокгольм (Швеція), Брісбон (Австралія)» [95].

Як висновок з практичних пошуків міської софійності у Львові можна процитувати професора Франческо Шіанкі, викладача дизайну у Міланській політехніці. Він досліджував антропологічні та соціальні наслідки, пов'язані з технологічним розвитком розумного міста: «Технології – це лише підтримка; центром має бути громадянин, протагоніст вибору, а не лише одержувач технологічного розвитку. Поняття міста мудрості відповідає латинському “civitas”, яке є містом душ, мешканців, на протигагу “urbis”, місту каменів, споруд». Він додає: «Ризик технологічного розвитку розумного міста полягає в тому, що власники великих даних можуть не тільки контролювати дії громадян, але й розуміти їх волю, таким чином, можливо, впливаючи на колективну поведінку. Цьому можна запобігти, якщо громадяни спільно проєктуватимуть міський простір відповідно до своїх потреб. Це також призводить до зменшення соціальної ізоляції та самотності, роблячи міста придатнішими для дітей, людей похилого віку та людей з інвалідністю. Додаток для смартфона забезпечує ефективність і скорочує час, але цього недостатньо. Місто мудрості зосереджується на якості життя, де ніхто не відчувається ізольованим. І це те, чого тільки технологія не може досягти без участі громадян» [95].

### **2.3. Світогляд управлінських кадрів як основний критерій мудрого врядування**

У своє анонімне опитування експертів-управлінців я вніс питання: чи відіграє сенс життя у їхній роботі і чи є у них сенс життя? Усі відповіли, що сенс життя надзвичайно важливий для них; частина респондентів зазначила, що вони перебувають у пошуку сенсу життя.

Можна згадати слова Сковороди: «всякому городу нрав і права» [96]. Існує японська схема визначення чи то пак знаходження сенсу життя під назвою Ікігай (рис. 2.4), що розшифровується як:

- те, що я люблю робити,
- те, що потрібно світові,
- те, за що я можу отримати гроші,
- те, що я вмію добре робити.

Так можна знайти свою місію, покликання, професію, пристрасть, краще зрозуміти свій архетип, особистість, кар'єрні сходинки, ресурс для нових можливостей.



Рис. 2.4. Ікігай [97]

Також існує інший спосіб пізнання сенсу життя, який полягає у наслідуванні чеснот. Як відомо, у християнській традиції є свято св. Софії та трьох її доньок – Віри, Надії та Любові. Розглянемо ці три основні чесноти, які в християнському світогляді є проявами Божої Премудрості.

«ВІРА – термін для позначення особливого екзистенційного, духовного акту людської життєдіяльності, який не визначається лише практичними, емпіричними чи теоретичними засадами його своєрідності,

змісту, основ і критеріїв; одна з найважливіших специфічних здатностей людини сприймати належне як суще, бажане як дійсне, майбутнє як сучасне; сприймати не підтвержені соціально-історичним чи індивідуальним практичним або ж пізнавальним досвідом, не обґрунтовані емпіричними, експериментальними чи логічними засобами знання, цінності, норми та ідеали як істинні, автентичні характеристики об'єктивної реальності; підґрунтя і складник адекватного вираження людських світовідношень, надій і сподівань; одна з наріжних світоглядних категорій. Розглянута в онтологічному аспекті, віра сягає своїм корінням у підґрунтя свідомої діяльності людини, не обмежуючись її розсудковими поняттями, раціональними знаннями і сферою логічного мислення. Вона постає як їх глибинна передумова, основа, джерело і рушійна сила. Віра безпосередньо пов'язана з життєвим світом людини, її практичною, предметно-перетворювальною життєдіяльністю, але у граничних життєвих ситуаціях (див. гранична ситуація) вона набуває виняткового значення. Стан людини за цих ситуацій є предметом пильної уваги релігії, теології та філософії, особливо екзистенціалізму» [98].

«НАДІЯ – екзистенціал випереджування, сподівання бажаного й очікуваного на підставі особистісного досвіду, віри і знань людини. На відміну від мрії, надія орієнтована на здійснення бажаного й очікуваного, хоча й припускає можливість їх нереалізації. Предмет надії переживається цілісно, без властивих прогнозуванню аналізу і калькуляції. Надія може поділятися членами соціальних груп, спільнот, об'єднаних життєвими інтересами, потребами й сподіваннями. Зміст надії завжди має як особистісний, так і культурно-історичний вимір. В релігійному світогляді християнства надія є однією з трьох головних чеснот (поряд з вірою, любов'ю). У ХХ ст. оригінальну філософію надії запропонував нім. філософ Блох у праці “Принцип надії” (т. 1–3, 1954–1959). Надія в концепції Блоха – це універсальне ставлення людини до світу, що звільняє її від усіх інституціональних форм і веде до царства свободи як здійснення утопічного

ідеалу досконалого світу. В українській філософії 60–80-х рр. ХХ ст. розуміння Н. як форми світоглядного осягнення світу розроблялося київською світоглядною школою (Шинкарук)» [99].

«ЛЮБОВ – екзистенціал людського буття, який окреслює найглибше відчуття повноти особистісного буття і переживання цілісності у з'єднанні з іншою особистістю та світом. Саме в любові найбільшою мірою проявляється принципова відкритість буття людини, що знаменує вихід за межі буденних та граничних ситуацій у метаграничне буття. В українській мові є декілька слів, які означають любов: кохання, любові, милість, власне любов. Цікавим є той факт, що при їх вживанні виникає певна ієрархія. Наприклад, часовий прояв любові називають закоханістю, коханням, милістю, а любов як вічне почуття-цілісність виражається саме словом “любов”. В багатьох культурах любов пов'язується з безсмертям. Так, напр., в романських мовах у слові “любов” (франц. amour, ісп. amar, італ. amor) безпосередньо проголошується безсмертя. Виходячи з того, що еротична любов найчастіше пов'язується у більшості мов та культур з любов'ю як такою, прояви любові можна класифікувати наступним чином. Це: 1) любов до себе; 2) еротична любов; 3) надеротична любов. Любов до себе дає можливість кожній людині пережити та усвідомити, що, окрім тілесності, вона має ще духовне та душевне начала. Справжня любов до себе – це велика праця, зростання та накопичення знань і почуттів, самотворення, яке дає змогу не тільки брати, а й віддавати. Зустріч двох особистостей, що вже вийшли за межі лише любові до себе та прагнуть більшого, означає еротичну любов. Головним в еротичній любові є те, що дві особистості з'єднуються в нову цілісність, яка не заперечує, а навпаки, підсилює неповторність та унікальність кожного з них. Еротична любов є щось більш відкрите та універсальне, ніж любов до себе, однак вона може виникнути лише на основі любові до себе. Людина, що не полюбила себе, нездатна до такого особистісного напруження, як любов до іншого. У вищих своїх проявах еротична любов виступає як любов-цілісність. Така цілісність стає дійсністю

не просто як статеве тілесне поєднання, а як співтворчість чоловіка та жінки. Третім – і найбільш універсальним – проявом любові є надеротична любов, яка виходить за межі егоїзму люблячої пари і відкриває цілісності двох безодню навколишнього світу. Така любов вбирає у себе всі попередні вияви любові і, поєднуючись із вірою та надією, може трансцендентувати людину у нову якість. У давньогрецькій культурі даний вимір любові отримав назву “агапе”. Надеротична любов складає екзистенційний фундамент любові до ближнього, позбавляючи останню невротичних та інфантильних деформацій. С. Кризова».

Тут можна навести як приклад слова Андрея Шептицького: «Однак не сумнівався би у своєму внутрішньому пересвідченні у глибині моєї совісти і моєї душі дати перше місце “мудрому жебракові” над глупим царем» [4]. Глушцем є той, хто не наслідує чеснот.

У своєму дослідженні я провів анонімне експертне опитування серед управлінців (більшість зі Львова), які чесноти вони знають. Опитувальник подано у додатку Ж. Результати (20 відповідей) подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Результати опитування управлінців щодо знання чеснот

Чесність, справедливість.
Доброчесність, гідність.
Довіра, милість, допомога, безкорисність, самопожертва, благодійність, смирення, відповідальність, співчуття.
Мудрість, справедливість, сміливість, помірність.
Доброчесність, справедливість, щедрість, терплячість.
Доброчесність, щедрість, розсудливість.
Мудрість, хоробрість, побожність, скромність, простота.
Це надто особисте запитання, на яке не хочу відповідати.

Продовження табл.2.2

Патріотичність, мужність, чесність, порядність, справедливість, відповідальність, добросовісність, відповідальність, чуйність, щедрість...
Доброзичливість, щирість, людяність, стабільність, сімейність, надійність.

Доброта, чесність, людяність.
Не вкради, не убий, допоможи ближньому.
Мудрість, чесність, терпеливість, наполегливість, завзяття, розумність, емпатичність, прощення.
Прийняття, відповідальність, вдячність, повага, розсудливість, щедрість, радість, довіра, співпраця, почуття гумору, творчість, мужність, надійність, гідність, справедливість, автентичність, автономія, оптимізм.
Віра, надія, любов, доброта, щедрість, побожність.
Чесність, справедливість, служіння, любов.
Чесність, порядність, вірність, відповідальність, працелюбність.

Бачимо, що опитані управлінці знають про чесноти і можуть їх назвати; проте віра, надія і любов майже не згадуються.

Тому, відповідно до розробленого вітчизняним вченим-системологом О. М. Малютою алгоритму успішної діяльності, варто займатися такою працею, яка б піднімала людину до духовності та філософії, тобто направляла реалізацію людини у русло пізнання Бога, оскільки саме у цій сфері вона може отримати сенс життя та кращі результати [88].

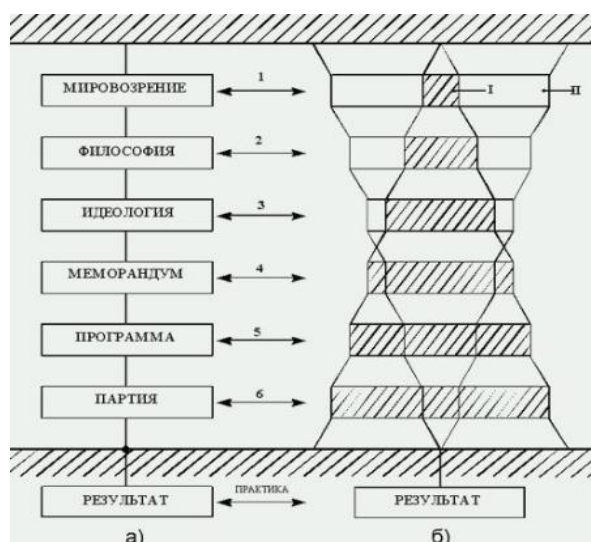


Рис. 2.5. Успішна діяльність. Зверху донизу: Світогляд, Філософія, Ідеологія, Меморандум, Програма, Партія, Результат «а», Результат «б»

[100]

Як бачимо, софійна діяльність є вищою за діяльність партії чи окремої групи, вона потребує широкого світогляду, побудованого на чеснотах та професійних досягненнях із залученням широких мас населення. Тому

публічна діяльність є софійною. Якщо ж світогляд управлінця перебуває на рівні окремої групи чи партії, у нього відсутні чесноти, то результат такої діяльності буде негативним і доволі нерезультативним для спільного блага, хоча такий управлінець може виглядати доволі успішним у майновому аспекті.

У цьому контексті хочу згадати також ст. 3 Конституції України: «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність» [101]. Тобто Конституція визначає нашу державу як людиноцентричну.

Тому можна розуміти, що реалізація засад софійності в публічному управлінні покликана втілювати ідею людиноцентричності та підпорядкувати цій ідеї роботу публічних управлінців.

## **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2**

Зараз ми опинились перед серйозною загрозою існування нашої держави. Тому ефективність управління визначається не так кількістю, як якістю управлінських рішень. З аналізу бачимо, що якість управлінських рішень не завжди була на належному рівні, не орієнтувалась на людину і громадянина. А правова система перебуває на дуже відсталому рівні і не гарантує справедливості. Системна окупація через потурання місцевих організованих груп призвела до катастрофи. Тому саме зараз час інвестувати свої зусилля у споглядання згори та ініціювання повернення до конституційних принципів софійності.

Повертаючись до міст: рейтинги щастя у містах та аналітика міст демонструють, що важливим для щастя громадян критерієм є якісне управління. Однак не варто йти на спокусу технологічності міста, а натомість збалансовано розвивати розумні технології, не ставлячи їх на передній план. В центрі уваги міст має бути софійна людиноорієнтованість

та людські екосистеми, які дають можливість розвитку у поєднанні з гармонійним природно-міським середовищем.

Ми ознайомились з основними управлінськими системами. Більшість з них можуть допомогти у розв'язанні управлінських проблем, оскільки добре зарекомендували себе у світовій інноваційній корпоративній практиці.

Можемо побачити чітку різницю між мудрою і розумною системою керування. Бачимо низку переваг мудрої системи, зокрема для управлінців, які займають вищі щаблі управлінської владної ієрархії.

З практичних пошуків міської софійності у Львові ми побачили, що технології – це лише підтримка і усе має визначати громадянин власною волею та світоглядом, а управлінець, крім світогляду, має бути вкоріненим у чеснотах. Також можна додати висновок, що й духовний аспект діяльності міста та його мешканців може перетворити це місто на мудре, попри різні катастрофи та низькі рейтинги, оскільки таке місто може давати сенс життя.

Також з аналізу та проведених стратегічних сесій можливостей та сильних сторін можна зробити висновок, що мешканцям в мудрому місті потрібне здорове екологічне середовище, адже «еко» означає спільний дім, – так колись називали індіанці середовище, в якому мешкали. Тому для життя в такому місті потрібно розвивати певний спосіб нестандартного мислення, який дозволяє враховувати потреби інших та мислити абстрактно, тобто бути придатним до інноваційної наукової діяльності. Це дозволяє замислитись над створенням єдиної системи знань та їх передачі, а також про можливість прийняття колегіальних спільних рішень визначаючи полісі.



## РОЗДІЛ 3

### ІНСТРУМЕНТИ ВТІЛЕННЯ СОФІЙНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 3.1. Власне рішення – проєкт Bigpolicy

Ми пропонуємо інструмент, як результат перетину народного архетипу, конституційних системних методів - bigpolicy.

Один зі способів покращити управління в місті і держави загалом полягає у колективній можливості формуванню політик його мешканцями через діячів, які виконують волю мешканців. «Краудфандинг – це спосіб залучити кошти для росту і розвитку проєкту, ініціативи, підприємства або програми за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов’язані ані з самим проєктом, ані з професійним бізнес-інвестуванням. У нашій платформі основним об’єктом інвестування є певна політична ідея, яку хоче реалізувати діяч. Тобто невизначене коло людей може підтримати ідею реалізації певної політики, яку пропонує діяч, лідер. Власне, в концепції нашої платформи ми маємо можливість перевірити діяча на добросовісність, проаналізувати його декларації, а також даємо йому в руки інструменти проєктного менеджменту та можливість інформувати своїх друзів, потенційних виборців зі своєю програмою» [102].

Ст. 38 Конституції України гласить: «Громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування» [103].

В сучасному світі політичні ініціативи вимагають значних фінансових ресурсів для їх реалізації. Традиційні методи фінансування – такі, як державні бюджети або пожертвування від бізнесу, можуть бути обмеженими

та вибірковими зокрема через лобіювання волі бізнесу та діячів, які обслуговують корупційну ренту.

Створення краудфандингової платформи дає можливість громадянам брати активну участь у політичних процесах, фінансуючи проекти, які вони підтримують. Це сприяє залученню ширшої аудиторії до політичних дій та зміцнює демократичні інститути. Кожен громадянин має можливість зробити свій внесок у формування політичної агенди й підтримати ту політику, яка відповідає їхнім цінностям та інтересам.

Краудфандингова платформа для політичних ініціатив сприяє зростанню рівня прозорості у політичних процесах. Коли громадяни роблять безпосередній внесок і жертвують кошти на певну політичну ініціативу, вони мають право на інформацію про те, як ці кошти використовуються. Тому реалізація такої платформи здійснює софійний принцип народовладдя. Краудфандингова платформа може забезпечувати відкритий доступ до фінансової звітності та інформації про прогрес реалізації проектів, що сприяє довірі й відкритості у політичному процесі.

Платформа для краудфандингу створює нові можливості для політичних лідерів та ініціаторів, які прагнуть реалізувати новаторські ідеї і проекти. За допомогою краудфандингу політичні лідери можуть звернутися безпосередньо до своєї аудиторії та залучити кошти, щоб реалізувати свої ідеї, які можуть мати великий вплив на суспільство.

Створення краудфандингової платформи може також сприяти мобілізації громадської підтримки для політичних ініціатив. Створення для громадян можливості фінансово підтримати проекти, які вони вважають важливими, може стимулювати інтерес та активність громадськості. Люди, які відчують, що їхні гроші допомагають реалізувати політичні проекти, почуваються залученими та мають більшу зацікавленість у подальшому розвитку цих ініціатив. Це може сприяти формуванню сильної та активної громадської бази підтримки, яка може впливати на прийняття політичних рішень та сприяти їх успішній реалізації.


Команда розробників, в якій я відповідаю за візію, розробила прототип інструменту, який може суттєво покращити якість публічного управління. Цим інструментом є краудфандингова платформа Vigrolicy. Платформа передбачає роботу з відеовмістом, планом заходів, грошима та звітністю. Платформа складається з таких елементів:

- реєстрація кандидатів – кандидати на отримання фінансування під час реєстрації на платформі надають детальну інформацію про себе і політику, яку хочуть реалізувати;
- фінансові пожертви – громадськість може донатити гроші кандидатам та активістам на свій розсуд, враховуючи різний масштаб їхньої діяльності; донати можна здійснювати різними способами – банківські перекази, платіжні системи тощо;
- прозорість – для забезпечення повної прозорості щодо отриманих коштів кандидати мають надати детальний звіт їх використання;
- безпека – платформа забезпечуватиме надійність даних, високий рівень безпеки й конфіденційності громадян та діячів;
- маркетингові інструменти просування кандидатів та діячів – основний інструмент платформи, який збільшує кількість потенційних донатів.

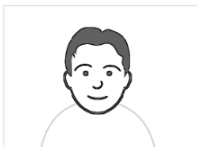


Рис. 3.1. Схема сайту




Джерело: розроблено автором

 **Big Policy**
[Про нас](#) | [Блог](#) | [Для преси](#) | [Фінансовий звіт](#) | [Партнери](#) | [Контакт](#)
[Мій кабінет](#)

## Реєстрація діяча



**Завантаж:**

 Фото
 Відео
 Лого

**Вкажи своє прізвище, ім'я та по-батькові: \***

**Як виглядає проблема для тебе? \***

Твоя особиста візія і думки

**Який аспект проблеми ти хочеш вирішити? \***

Твоя місія

---

**Заходи та проекти**

**Якими заходами ти вирішиш цю проблему?**

Опиши свій проект чи захід: \*

Який бюджет тобі на це потрібен? \* Сума, грн.

+ Додати ще один захід або проект

---

**Програма**

**Які цілі ти ставиш собі на 3 роки вперед?**

Головна ціль: \*

Ціль номер 2: \*










+ Додати ще одну ціль

---

**Додатково**

Належиш до партії? Офіційна посада

Вкажи свої профілі у соцмережах:

Які навички та вміння маєш?

---

**Документи**

Завантаж необхідні документи:

Програма дій
Програма на вибори

Публічна майнова декларація

Довідка про судимості

Антикорупційні документи

Скан паспорту

Я даю дозвіл на обробку моїх персональних даних
  Я погоджуюся з умовами роботи BigPolicy

Готово

Як буде виглядати моя сторінка?

 **Big Policy**
[Про нас](#) | [Блог](#) | [Для преси](#) | [Фінансовий звіт](#) | [Партнери](#) | [Контакт](#)
[Мій кабінет](#)

Рис. 3.2. Реєстрація діяча  
Джерело: розроблено автором

**Big Policy** [Про нас](#) | [Блог](#) | [Для преси](#) | [Фінансовий звіт](#) | [Партнери](#) | [Контакт](#) [Мій кабінет](#)


## Як зробити діяльність політика прозорою?

Діяч - політик чи активіст — це менеджер, і його діяльність складається з [проектів](#). Кожен проект має виміри: бюджет, строки, результат та інші. Ми ведемо історію проектів та записуємо відгуки спільноти про них. Важливою є здатність діяча адекватно реагувати на критику і виправляти помилки, працювати на результат і ефективний процес його досягнення. Він мусить відповідати на будь-які задані йому запитання щодо проектів.

### Підтримуйте і контролюйте тих, хто вас цікавить:


Вибрати: [члени партій](#)  [громадські активісти](#), регіон: [будь-який](#)


---



Підтримати


### Чому я йду до Ради






НАФ

партія




17028

підтримало



.xls


витрати



29.II


дедлайн


---



Підтримати


### Освітлити парки за 99 днів






РПР

партія




875

підтримало



.xls


витрати



31.IX


дедлайн


---



Підтримати


### 100 робочих місць за 10 днів






НРП

партія




121

підтримало



.xls

витрати



29.II

дедлайн

## Дивитися усі проекти

Рис. 3.3. Список діячів

Джерело: розроблено автором

**Big Policy** Про нас | Блог | Для преси | Фінансовий звіт | Партнери | Контакт | Мій кабінет



## Непономажитний Олександр, Кіровоград

Навички та вміння: Аналітик, соціальний підприємець і консультант  
Депутат Житомирської міськради. Член партії "Техно-альянс"

Місія
Візія
Фінансовий звіт
Декларація

Соціальний граф
 Голосування

Програма на поточну діяльність. [PDF](#)  
Програма на вибори. [PDF](#)

**Місія:**

**Візія:**

Підтримати (€70)

€700

€7000

Треба зібрати: **€64000**

### Заходи і бюджети

№ Захід	Бюджет	грн., Дедлайн	Відгуки
1 Купівля дитячого майданчика :)	12392	21.02.2016	<a href="#">16</a>
2 Реклама кандидата (10 сіті лайтів, 1 борд 500 листівок)	234213	23.10.2016	<a href="#">232</a>

### Діяльність

Показати: [по роках](#), [по зв'язках](#)



У соцмережах:

Рис. 3.4. Профіль діяча

Джерело: розроблено автором

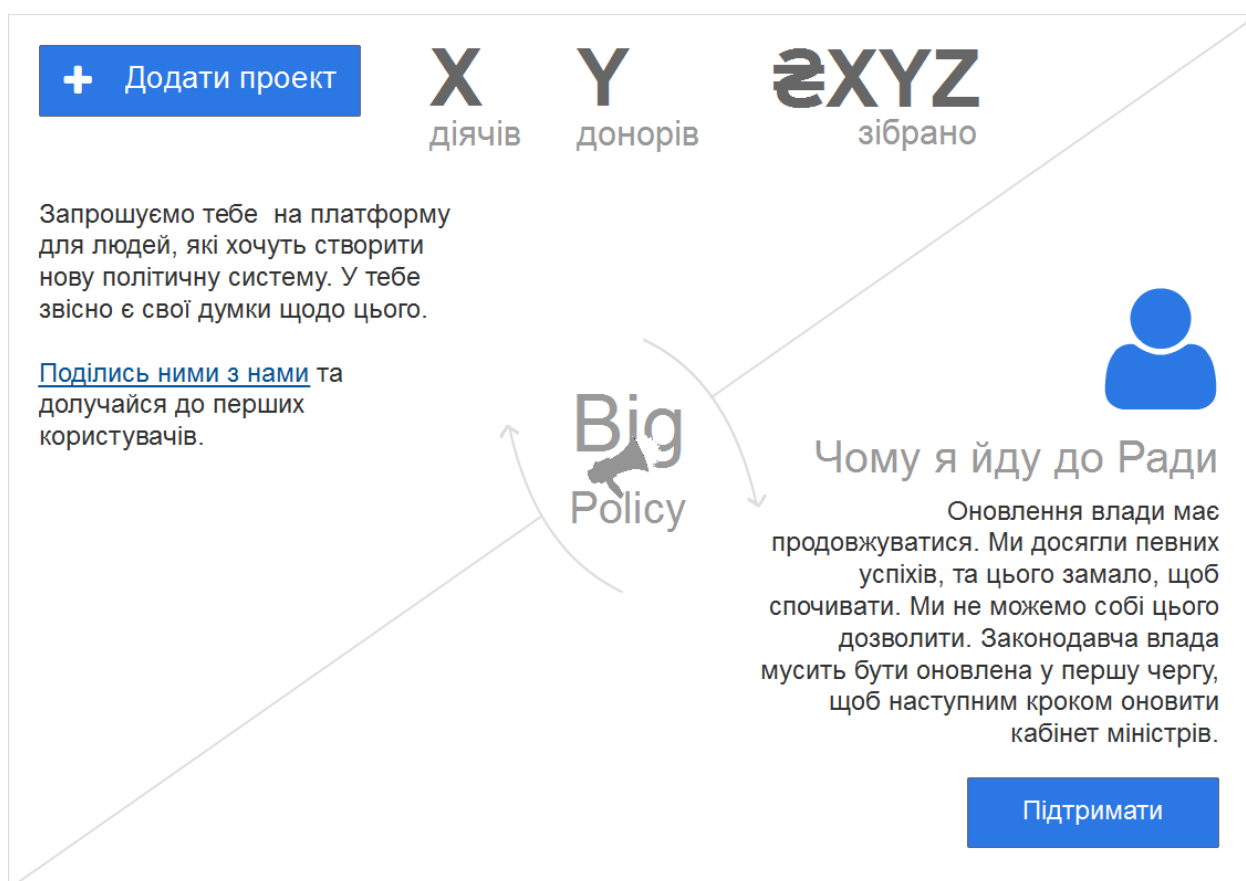


Рис. 3.5. Лендінг-сторінка

Джерело: розроблено автором

Наступна версія сайту також надаватиме можливість створення органів самоврядування населення різних рівнів, зокрема національного об'єднання (див. Додаток А).

Отже, як засіб для покращення публічного управління через софійність, наша команда пропонує платформу Bigpolicy. Це інструмент народовладдя, покликаний до якісного підбору управлінських кадрів, які можуть залучити на свою підтримку народ і впровадити власні ідеї. Громадяни зможуть відстежувати прогрес у діяльності такого діяча та перевіряти, чи відповідають його вчинки чеснотам. Відповідно, така платформа може створювати народний рейтинг діячів та оцінювати їх за реальними справами.

### 3.2. Підсумок діяльності діяча – коефіцієнт корисної дії

Важливим моментом підсумку роботи діяча на платформі Bigpolisy є певний результат. Для оцінки цього результату ми пропонуємо використати коефіцієнт корисної дії.

«Коефіцієнт корисної дії (ККД) – це відношення виконаної роботи до загальних затрат на її виконання. Безрозмірна величина, яка вимірюється у відсотках. Наприклад, ми можемо порахувати ефекти від діяльності конкретного діяча (це може бути економічний, соціальний ефект, трансакційні витрати на реалізацію цих чи інших ефектів) та співвіднести їх до витрачених годин роботи, втрачених можливостей діяча, вкладених ним своїх і чужих ресурсів» [104].

Коефіцієнт корисної дії є показником ефективності та продуктивності діяча у досягненні поставлених цілей. Його вимірювання може допомогти покращити результативність та оптимізувати процес виконання завдань.

В сучасному світі, де ресурси стають дедалі обмеженішими, ефективно використання часу, зусиль та інших ресурсів є важливою умовою успіху. Коефіцієнт корисної дії є мірилом того, наскільки добре діяч використовує доступні ресурси для досягнення результатів. Цей показник може бути особливо корисним, коли важливо оцінити продуктивність та результативність діяча.

Як можна Визначити коефіцієнта корисної дії діяча?

Вимірювання коефіцієнта корисної дії діяча має кілька вагомих переваг:

1. Оцінка ефективності: ККД надає об'єктивну метрику для оцінки ефективності діяча у виконанні своїх зобов'язань. Він дозволяє зрозуміти, наскільки добре діяч використовує ресурси, та оцінити якість досягнутих ним результатів порівняно з очікуваними стандартами.

2. Виявлення слабких місць: вимірювання ККД може ідентифікувати в роботі діяча причини неефективного використання ресурсів або



недосягнення поставлених цілей. Це може створити основу для подальших покращень та оптимізації робочих процесів.

3. Планування та прийняття рішень: вимірювання точних даних ККД дозволяє науковцям та менеджерам зробити обґрунтовані та осмислені рішення щодо розподілу ресурсів, планування робочих завдань та визначення пріоритетів, як краще використовувати доступні ресурси та досягати бажаних результатів.

4. Мотивація та підтримка: вимірювання ККД можна використати для мотивації діячів; чіткі метрики та об'єктивні дані про продуктивність можуть сприяти розвитку та підтримці команди, а також ідентифікації потреб у навчанні та підвищенні навичок та компетенцій діяча. Відомість того, що продуктивність оцінюється науковими методами, може стимулювати діячів до покращення своєї продуктивності та залучення до спільних зусиль для досягнення цілей.

Для вимірювання коефіцієнта корисної дії діяча можуть бути використані різні методи та підходи. Деякі з них передбачають:

1. Застосування системних метрик, які можуть повпливати на фінансові показники тощо. Може допомогти виміряти продуктивність та результативність діяча.

2. Оцінки колег, керівників або експертів. Можуть бути використані для оцінки якості виконаної роботи та досягнутих результатів. Наприклад, застосування системи рейтингів або оцінювання залежно від якості та впливу виконаної роботи може дати об'єктивну оцінку продуктивності діяча.

3. Використання об'єктивних показників: кількість досягнутих цілей, рівень задоволеності громадян, ефективність витрат ресурсів тощо. Може допомогти визначити ККД діяча. Наприклад, якщо діяч досягає більше цілей з меншими затратами, його ККД вважається великим.

4. Діячі можуть самостійно оцінювати свою продуктивність та вимірювати свій ККД, а також отримувати зворотний зв'язок від колег,

керівників і донорів. Це може сприяти самовдосконаленню та виявленню областей для подальшого розвитку.

Отже, якість діяльності діяча матиме конкретні параметри. Вони можуть охоплювати софійні принципи й оцінки, пов'язані з чеснотами, умінням ефективно взаємодіяти з громадою і ставити софійні цілі.

### **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3**

Однією з найбільш значущих переваг краудфандингу є залучення громадськості до політичного процесу. Традиційні методи фінансування політичних ініціатив можуть бути обмеженими та ексклюзивними, залишаючи багатьох громадян поза політичним впливом. Завдяки краудфандинговим платформам кожен громадянин має можливість зробити свій внесок у фінансування проєктів, які він вважає важливими. Це дозволяє розширити участь громадськості у прийнятті політичних рішень і забезпечує ширшу представленість різних груп та інтересів у політиці, даючи можливість реалізувати софійний принцип «народовладдя» та створити цілісний софійний інструмент.

Крім того, краудфандинг сприяє зростанню транспарентності у політичних процесах. Платформи збору коштів надають можливість громадськості відстежувати, як саме використовуються ці кошти і як прогресує реалізація проєктів. Це стимулює політичних лідерів, діячів та організаторів до відкритості у своїй фінансовій звітності і належного використання пожертв. Транспарентність підвищує довіру громадськості до політичних лідерів та діячів, зміцнює легітимність їхніх дій.

Також дуже важливою є параметризація діяльності діяча, для чого буде застосований принцип коефіцієнту корисної дії. Платформа отримуватиме зворотній зв'язок від жертводавців та громадян, кількість досягнутих цілей, рівень задоволеності громадян, ефективність витрат ресурсів, оцінки від колег та громадян.

Також ми зважаємо на можливі ризики. Зокрема воєнний стан, економічні труднощі та нестабільність в країні можуть впливати на пріоритети та призвести до припинення фінансування проєктів. Крім того, війна може спричинити зміни у законодавстві, обмеження переміщення капіталу або інших діяльностей, що може негативно вплинути на роботу платформи. Існують також інші ризики, зокрема:

- Конкуренція та насиченість. Ринок краудфінансування стає дедалі насиченішим, що може створювати конкуренцію між платформами. Це може ускладнювати залучення проєктів та збір коштів. Ми можемо розробити ефективну стратегію маркетингу, забезпечувати якісне обслуговування та надавати особливі переваги, щоб привернути увагу користувачів.

- Ризик невдалого проєкту. Існує можливість, що проєкти, які залучають фінансування через краудфінансову платформу, можуть не досягти своїх цілей або не здійснитись.

- Потенційні проблеми з безпекою та захистом даних. Платформа збирає дані про користувачів, які можуть бути уразливими до кібератак. Ми хочемо провести достатні заходи безпеки, щоб запобігти витоку конфіденційної інформації та втраті довіри користувачів.

- Фінансові ризики. Проєкти можуть не досягти необхідного рівня фінансування, що призведе до їх невиконання та втрати інвестицій для осіб, які їх підтримали. Ми комунікуватимемо з інвесторами так, щоб вони отримували вичерпну інформацію про проєкти, а платформа надавала поради з управління ризиками.

- Проблеми з регуляторами. У зв'язку зі швидким розвитком краудфінансування, законодавство та регуляторні органи можуть не мати вичерпної та чіткої правової бази для регулювання політичного краудфінансування. Невизначеність у правовому середовищі може призвести до неоднозначного тлумачення норм і неможливості легально працювати.

## ВИСНОВКИ

Мета цього дослідження полягала у дослідженні явища софійності та її принципів, які можуть стати в пригоді публічним управлінцям і бути використаними у покращенні якості публічного управління, зокрема в містах. Також ми отримали відповіді на теоретичне питання: які софійні принципи закладені в Конституції України? Які принципи дозволяють керувати суспільством через Конституцію? На яких принципах мають існувати нові міста, якщо ми такі захочемо будувати?

У другому розділі ми дослідили ситуацію в Україні, скориставшись PASTEL-аналізом та канвою бізнес моделей Остервальдера [2], вивели бізнес-модель мудрого міста на прикладі Львова. Маючи відповідну теоретичну основу, ми провели SWOT-аналіз можливостей та сильних сторін софійного міста на базі Львова. Ми запропонували системні принципи діяльності публічного управлінця, дослідили поняття чеснот публічного управлінця, необхідні для реалізації софійності в публічному управлінні. З аналізу та проведених стратегічних сесій можна зробити висновок, що мешканцям в мудрому місті потрібне здорове екологічне середовище, адже «еко» означає спільний дім. Для життя в такому місті потрібно мати певний стандарт мислення, який дозволяє враховувати потреби інших та мислити абстрактно, тобто бути придатним до інноваційної наукової діяльності. Це дозволяє створювати єдину систему знань та її передачу і уможливорює прийняття колегіальних спільних рішень визначаючи полісі.

Ми виявили чітку різницю між мудрою і розумною системою керування. Побачили низку переваг мудрої системи, зокрема для управлінців на вищих щаблях управлінської ієрархії.

Як висновок з практичних пошуків міської софійності, порівняння розумного та мудрого міста, можна згадати слова професора Франческо Шіанкі про те, що технології – це лише підтримка; центром, на його думку,

має бути громадянин, протагоніст вибору, а не лише одержувач технологічного розвитку. Автор вважає, що поняття міста мудрості відповідає латинському «civitas», яке є містом душ, мешканців – на противагу «urbis», тобто місту каменів, споруд. І я з ним абсолютно згоден. До його слів можна додати висновок, що й духовний аспект діяльності міста та його мешканців може перетворити місто на мудре, незважаючи на різні катастрофи та низькі рейтинги, оскільки таке місто може давати сенс життя. Тому чесноти в управлінській діяльності діячів є запорукою розквіту міста на духовних началах, а мудре управління забезпечується належним народним інструментом – наприклад, Bigpolicy.

У третьому розділі ми розглянули інструмент софійності – платформу Bigpolicy, як власне рішення і як концепцію та принципи, які вона використовує для роботи з окремими діячами, громадою та владою: зокрема можливість фінансувати діяча через спільнокошт та оцінювати, як виконує діяч свої обіцянки на прикладі його коефіцієнту корисної дії. Також було проаналізовано ризики, з якими вона може зіштовхнутися при реалізації.

Як бачимо, за взаємодії народного (архетипного) розуміння софійності, системних методів та світогляду можуть виникати різні інститути, інструменти, методи, концепції, принципи, релігія та сенси. Як один із таких інструментів виник проєкт Bigpolicy.

Отже, завдання цієї роботи виконані: знайдено витoki софійності у філософії в нормативно-правових актах, системних методах, досліджено сучасний стан софійного управління, проаналізовано міста з відповідною аналітикою та пропозицією софійної бізнес-моделі для Львова. Запропоновано власний проєкт покращення публічного управління через інструмент Bigpolicy.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біблія. Український переклад І. Огієнка. Ellen G. White Writings. Retrieved 09.06.2023 from: <https://m.egwwritings.org/uk/book/12318.58063>
2. Alex Osterwalder. A personal website. Retrieved 09.06.2023 from: <https://www.alexosterwalder.com>
3. Крамарчук, Х. (2008). Духовний архетип українців у декоративно-монументальному мистецтві Львова та Києва (жіночий і чоловічий принципи буття). *Записки Наукового товариства ім. Тараса Шевченка*. Т. ССLV. С. 1.
4. Митрополит Андрей Шептицький. Життя – це мистецтво. *О. Ігор Цар – релігійна бібліотека*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://ihortsar.vercel.app/LibraryBooks/016%20A.%20Шептицький%20-%20Життя%20-%20це%20мистецтво.pdf>
5. Слуцький Євген Євгенович. *Вікіпедія*. Retrieved 09.06.2023 from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Слуцький\\_Євген\\_Євгенович](https://uk.wikipedia.org/wiki/Слуцький_Євген_Євгенович)
6. Герберт Саймон. *Лауреати нобелівської Премії*. Retrieved 09.06.2023 from: <http://nobel.knute.edu.ua/index.php/nobelivski-laureati/gerbert-sajmon>
7. Видатний світовий менеджер Пітер Друкер. *Освіта.UA*. Retrieved 09.06.2023 from: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14669>
8. Уродливе лице: Організація як інструмент господарства. Часть 2. У кн.: Морган, Г. (2008). *Образы организации*. М.: Манн, Иванов и Фербер. Retrieved 09.06.2023 from: <https://www.management.com.ua/strategy/str168-2.html>
9. Норберт Вінер: біографія та цікаві факти. *Dovidka.biz.ua*. Retrieved 09.06.2023 from: <https://dovidka.biz.ua/norbert-viner-biografiya-ta-tsikavi-fakti>
10. Тадеуш Котарбінський. Філософія і релігієзнавство. Retrieved 09.06.2023 from: <https://tureligious.com.ua/tadeush-kotarbinskyy>

- 11.Еліягу Голдратт. *Вікіпедія*. Retrieved 09.06.2023 from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Еліягу\\_Голдратт](https://uk.wikipedia.org/wiki/Еліягу_Голдратт)
- 12.Синго, С. (2006). Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований. Retrieved 09.06.2023 from: [https://books.google.com.ua/books/p/2573873499264885?id=15npxMID4NcC&printsec=frontcover&hl=ru&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books/p/2573873499264885?id=15npxMID4NcC&printsec=frontcover&hl=ru&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- 13.Джефф Сазерленд. *Вікіпедія*. Retrieved 09.06.2023 from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Джефф\\_Сазерленд](https://uk.wikipedia.org/wiki/Джефф_Сазерленд)
- 14.Six Sigma Full Course. (2021). *Simplilearn*. Retrieved 01.06.2023 from: <https://www.youtube.com/watch?v=KfFez57ay6E>
- 15.Едвард де Боно. *Вікіпедія*. Retrieved 09.06.2023 from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Едвард\\_де\\_Боно](https://uk.wikipedia.org/wiki/Едвард_де_Боно)
- 16.Малюта Олександр Миколайович. *Зоря Карпатії*. Retrieved 09.06.2023 from: <http://zarya-karpatii.org/uk/малюта-александр-ніколаевич.html>
- 17.Митрополит Андрей Шептицький (2003). Як будувати рідну хату. Львів: Гердан. 48 с.
- 18.Народовладдя. Основи конституційного ладу. Загальні принципи. Конституційний Суд України: Офіційний вебсайт. Retrieved 10.06.2023 from: <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/31-narodovladdya>
- 19.Конституційний Суд України. (2005). Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 60 народних депутатів України про офіційне тлумачення положень частини першої статті 103 Конституції України в контексті положень її статей 5, 156 (справа про здійснення влади народом) від 05.10.2005 N 6-рп/2005. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. Retrieved 10.06.2023 from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v006p710-05#Text>
- 20.Конституційний Суд України. (2008). Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційними поданнями Президента України про

- офіційне тлумачення положень частин другої, третьої статті 5, статті 69, частини другої статті 72, статті 74, частини другої статті 94, частини першої статті 156 Конституції України (справа про прийняття Конституції та законів України на референдумі) від 16.04.2008 N 6-рп/2008. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. Retrieved 10.06.2023 from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v006p710-08#Text>
21. Верховна Рада України. (1991). Про правонаступництво України. Закон України від 12.09.1991 N 1543-XII. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. Retrieved 10.06.2023 from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1543-12#Text>
22. Коментар до статей 5, 6 Конституції України. Електронна бібліотека MegaLib.com.ua. Retrieved 10.06.2023 from: [http://megalib.com.ua/content/1301\\_Komentar\\_do\\_statei\\_5\\_6\\_Konstitucii\\_Ukraini.html](http://megalib.com.ua/content/1301_Komentar_do_statei_5_6_Konstitucii_Ukraini.html)
23. Тичина, П. (1943). Я утверждаюсь. *ПОЕТИКА*. Retrieved 10.06.2023 from: <http://poetyka.uazone.net/default/pages.phtml?place=tychina&page=tychin76>
24. Стаття 69 Конституції України (1996). Розділ III. Вибори. Референдум. Retrieved 10.06.2023 from: <https://constitution.in.ua/articles/69>
25. Конституція України. Науково-практичний коментар. Retrieved 10.06.2023 from: <https://coollib.com/b/340418/read>
26. Стаття 13 Конституції України (1996). Розділ I. Загальні засади. Retrieved 10.06.2023 from: <https://constitution.in.ua/articles/13>
27. Конституційний Суд України. (1998). Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Президента України щодо офіційного тлумачення частин другої і третьої статті 84 та частин другої і четвертої статті 94 Конституції України (справа щодо порядку голосування та повторного розгляду законів Верховною Радою України) від 07.07.1998 N 11-рп/98. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. Retrieved 10.06.2023 from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v011p710-98#Text>



28. Конституційний Суд України. (2002). Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Міністерства внутрішніх справ України щодо офіційного тлумачення положення частини другої статті 28 Закону України «Про статус депутатів місцевих Рад народних депутатів» (справа про охорону трудових прав депутатів місцевих рад) від 26.03.2002 N 6-рп/2002. Офіційний вебпортал парламенту України. Retrieved 10.06.2023 from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v006p710-02#Text>
29. Верховна Рада України. (2011). Про центральні органи виконавчої влади. Закон України від 17.03.2011 N 3166-VI. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
30. Старічнева, В. (2006). Категорія «соборності» у теорії та суспільно-політичній практиці. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*, 32, 281–288. Retrieved 10.06.2023 from: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/starichnieva\\_katehoriia.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/starichnieva_katehoriia.pdf)
31. Епіфаній: ультиматуми Філарета – це приниження мене як предстоятеля (2019, 16.05). *BBC News Україна*. Retrieved 10.06.2023 from: [https://www.bbc.com/ukrainian/features-48284541?fbclid=IwAR13CeTS8eds61IJl63OOZiiD4uA5e6gkeJCyMvtywiCKIfeEgDomR\\_LDWM](https://www.bbc.com/ukrainian/features-48284541?fbclid=IwAR13CeTS8eds61IJl63OOZiiD4uA5e6gkeJCyMvtywiCKIfeEgDomR_LDWM)
32. Політична енциклопедія (2011). Ред. Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови). К.: Парламентське видавництво, 808 с. ISBN 978-966-611-818-2.
33. Люта, О. В. & Пігуль, Н. Г. (2015). Самодостатність територіальної громади: її сутність, склад та напрями забезпечення. *Ефективна економіка*, 11. Retrieved 10.06.2023 from: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4571>
34. Верховна Рада України (1997). Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 N 280/97-ВР. Верховна Рада України:

- офіційний вебпортал. Retrieved 10.06.2023 from:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
35. Верховна Рада України. (2015). Про засади державної регіональної політики. Закон України від 05.02.2015 N 156-VIII. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. Retrieved 10.06.2023 from:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
36. Зуєва, В. О., Постол, О. Є. & Саган О. Н. (2011). Ієрархія. У кн.: Енциклопедія Сучасної України. Редкол. І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2011. <https://esu.com.ua/article-13781>
37. Синєпупова Н. (2019). Композиція: тотальний контроль. К.: ArtHuss, 240 с. ISBN 978-617-7799-26-8. <https://www.arthuss.com.ua/books-blog/kompozic>
38. Comstock, B. (2016). Welcome to the emergent era. Medium.com. <https://medium.com/emergent-era/welcome-to-the-emergent-era-d3d7afb81fca>.
39. Основи конституційного ладу України (2003). У кн.: Опришко, В. Ф., Шульженко, Ф. П., Шимон, С. І. та ін. Правознавство: підручник. К.: КНЕУ, 767 с. Retrieved 10.06.2023 from: <https://buklib.net/books/22960>
40. Верховна Рада України. (2005). Кодекс адміністративного судочинства України. Від 06.07.2005. N 2747-IV. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. Retrieved 10.06.2023 from:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
41. Головістікова, А. Н. & Дмитрієв, Ю. А. (2005). Проблеми теорії держави і права. М: Ексмо, 650 с.
42. Державний апарат. *The Reader View of Wikipedia*. Retrieved 10.06.2023 from:  
[https://thereaderwiki.com/uk/Державний\\_апарат](https://thereaderwiki.com/uk/Державний_апарат)
43. Суб'єкти владних повноважень. Платформа ефективного регулювання. Retrieved 10.06.2023 from: <https://regulation.gov.ua/catalogue/regulators/all>
44. Hirsch, E. D., Kett J. F. & Trefil, J. (2002). *The New Dictionary of Cultural Literacy*. Boston, MA: Houghton Mifflin, 647 p. Retrieved 10.06.2023 from:

- [https://books.google.com.ua/books/about/The\\_New\\_Dictionary\\_of\\_Cultural\\_Literacy.html?id=GAzOg4eQl2YC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/The_New_Dictionary_of_Cultural_Literacy.html?id=GAzOg4eQl2YC&redir_esc=y)
45. Ватикан. *Вікіпедія*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ватикан>
46. Купчинський, О. (2015). Ватикан. Енциклопедія Наукового товариства імені Шевченка. Retrieved 10.06.2023 from: <https://encyclopedia.com.ua/entry-521>
47. Государственный строй Ватикана. *Википедия – свободная энциклопедия*. Retrieved 10.06.2023 from: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственный\\_строй\\_Ватикана](https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственный_строй_Ватикана)
48. Козлова, К. (2021, 05.07). Як і навіщо Єгипет зводить нову столицю з найвищою будівлею у світі. *Bird In Flight*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://birdinflight.com/architectura-uk/20210705-egypt-new-capital.html>
49. Технологічний рай біля підніжжя Фудзі: Toyota почала будувати розумне місто з роботами та штучним інтелектом (2021, 24.02). *Інформаційне агентство УНІАН*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.unian.ua/science/toyota-kompaniya-buduye-rozumne-misto-woven-city-v-yaponiji-z-robotami-ta-shtuchnim-intelektom-novini-11333243.html>
50. Barker, N. (2022, 01.08). Ten futuristic cities set to be built around the world. *Dezeen*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.dezeen.com/2022/08/01/futuristic-cities-planned-architecture-masterplanning-urban-design>
51. Останній рік був найтяжчим для уряду, але вдалося досягти економічної стабільності – Шмигаль (2023, 05.03). *Укрінформ*. Retrieved 10.06.2023: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3678562-ostannij-rik-buv-najtazcim-dla-uradu-ale-vdalosa-dosagti-ekonomichnoi-stabilnosti-smigal.html>
52. Бюджет 2023 року. Міністерство Фінансів України. Retrieved 10.06.2023 from: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2023-582](https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582)

53. Державний борг України (2009–2023). *Мінфін*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov>
54. Податкова політика та її регулюючий вплив на реальний сектор економіки. Державний торговельно-економічний університет. Retrieved 10.06.2023: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/b8c2a635c60ce75fbd8470c8d84e13f2.pdf>
55. Діяльність АМКУ в умовах воєнного стану. (2022, 21.04). *Економічна правда*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/21/686063>
56. Доронцева, Є. (2022, 19.10). Між радянським минулим та європейською інтеграцією: огляд співпраці України з міжнародними організаціями та спільнотами держав. *VoxUkraine*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://voxukraine.org/mizh-radyanskym-mynulym-ta-yevropejskoju-integratsiyeyu-oglyad-spivpratsi-ukrayiny-z-mizhnarodnymy-organizatsiyamy-ta-spilnotamy-derzhav>
57. Аналітика. *Opendatabot*. Retrieved 11.06.2023 from: <https://opendatabot.ua/analytics>
58. Індекс інфляції (2000–2023). *Мінфін*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>
59. Уряд очікує у 2023 році на незначне зростання економіки. (2022, 23.12). *Укрінформ*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3639944-urad-ocikue-u-2023-roci-na-neznacne-zrostanna-ekonomiki-u-nastupnomu-roci.html>
60. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 25%. (2023, 16.03). *Національний банк України*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-25-16100>
61. Чи буде продовольча криза у 2023 році. (2022, 13.09). *Економічна правда*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/13/691440>

62. Названо показник середньої зарплати для обчислення пенсії. (2023). *Соціальна інформаційна платформа social.com.ua*. Retrieved 10.06.2023: <https://social.com.ua/pensiya/nazvano-pokaznyk-serednoyi-zarplaty-dlya-obchyslennya-pensiyi>
63. НБУ: рівень безробіття в 2023 році буде 26,1%, реальна зарплата зросте на 3,3%. (2023, 03.02). *FinBalance*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://finbalance.com.ua/news/nbu-riven-bezrobittya-v-2023-rotsi-bude-261-realna-zarplata-zroste-na-33>
64. Інститут демографії назвав чисельність населення України. (2023, 06.05). *Слово і Діло*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.slovoidilo.ua/2023/04/06/novyna/suspilstvo/instytut-demohrafiyi-nazvav-chyselnist-naselennya-ukrayiny>
65. Сім'я і шлюб в Україні. У кн. Танчин, І. З. (2005). *Соціологія: Навчальний посібник*. Львів: Українська академія друкарства, 360 с. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-13146.html> (дата звернення: 10.06.2023).
66. Населення України. *Вікіпедія*. Retrieved 10.06.2023 from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Населення\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Населення_України)
67. Загородній, М. (2022, 06.09). Скільки шкіл в Україні відновили офлайн-навчання? Дані ОП. *Українська правда. Життя*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://life.pravda.com.ua/society/2022/09/6/250342>
68. Головіна, О. (2019, 21.03). Школа без туалету: чому і досі. *Нова українська школа*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://nus.org.ua/articles/shkola-bez-tualetu-chomu-i-dosi>
69. Вища освіта в Україні. *Вікіпедія*. Retrieved 10.06.2023 from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Вища\\_освіта\\_в\\_Україні](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вища_освіта_в_Україні)
70. Вакуленко, О., Жаліло, Л., Комарова, Н., Левін, Р., Солоненко, І. & Яременко, О. (1999). Стан здоров'я дітей і молоді України. *Актуальні питання гігієни та екологічної безпеки України на рубежі століть: Збірка тез доповідей науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті О. М. Марзеєва*. Вип. 2. Retrieved 10.06.2023 from:

- <http://www.health.gov.ua/Publ/conf.nsf/165dc8dd0ddb56dc2256d8f00264254/43b1706f2a42e62bc2256ddc0039a330?OpenDocument>
- 71.Кривич, І. П., Чумак Ю. Ю., Гусева Г. М. (2021). Сучасний стан здоров'я населення України. *Довкілля та здоров'я*, 3, 4–12. DOI: 10.32402/dovkil2021.03.004. Retrieved 10.06.2023
- 72.Інноваційна інфраструктура. *Вікіпедія*. Retrieved 10.06.2023 from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційна\\_інфраструктура](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційна_інфраструктура)
- 73.Венчурні фонди. *Все для розвитку малих та середніх підприємств*. Retrieved 10.06.2023 from: <http://www.smedevelopment.info/searchfinance/6>
- 74.Близько 78% українців щодня користуються інтернетом. (2022, 01.06). *Укрінформ*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3497671-blizko-78-ukrainsiv-sodna-koristuutsa-internetom.html>
- 75.За рік карантину кількість українських користувачів у соцмережах зросла на 7 млн і досягла 60% населення – GlobalLogic. (2021, 17.03). *Інтерфакс-Україна*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/730770.html>
- 76.Карпенко, О. (2021, 29.12). Як закордонні ІТ-компанії відкривали R&D-центри в Україні. *AIN.UA*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://ain.ua/2021/12/29/zarubizhni-rnd-y-2021-roczi>
- 77.Сабадишина, Ю. (2023, 28.04). Експорт ІТ-послуг знизився на 16%. В ІТ Ukraine Association кажуть, що галузь вийшла на плато. *DOU.UA*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://dou.ua/lenta/news/exports-of-it-in-2023>
- 78.Зав'ялова, Л. В. (2022, 04.04). Екологія в Україні. *Велика Українська енциклопедія*. Retrieved 10.06.2023: [https://vue.gov.ua/Екологія\\_в\\_Україні](https://vue.gov.ua/Екологія_в_Україні)
- 79.Янковський, О. (2022, 24.12). «Випалена земля». Як війна впливає на екологію півдня України? *Радіо Свобода*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-viyna-pivden-ekolohiya-spalena-zemlya/32191731.html>

80. Червоненко, В. (2023, 06.06). Підрив дамби на Дніпрі. Як і навіщо це зробили за наказом Кремля 82 роки тому. *BBC News Україна*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-65823210>
81. Верховна Рада України. (2022). Про управління відходами. Закон України від 20.06.2022 N 2320-IX. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. Retrieved 10.06.2023 from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
82. Белоусова, К. (2022, 23.07). Майбутнє «зеленої» енергетики в руках ЗСУ та інвесторів, – Укрінформ. *ЕкоПолітика*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/majbutnie-zelenoi-energetiki-v-rukah-zsu-ta-investoriv-ukrinform>
83. Правове регулювання безпеки життєдіяльності та охорони праці. Одеський державний університет внутрішніх справ. Retrieved 10.06.2023: [https://oduvsv.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/lek\\_k2-BJD-ta-OP-1.pdf](https://oduvsv.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/lek_k2-BJD-ta-OP-1.pdf)
84. Як зміниться трудове законодавство: що потрібно знати працівникам та роботодавцям. (2022, 19.05) *Дніпропетровське Інвестиційне агентство*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://dia.dp.gov.ua/yak-zminitsya-trudove-zakonodavstvo-shho-potribno-znati-pracivnikom-ta-robotodavcyam>
85. Доповідь ПГС щодо питань антидискримінації зі сторони УС ПГС. *Платформа Громадянського Суспільства*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://eu-ua-csp.org.ua/csp-docs/10-dopovid-pgs-shodo-pitan-antidiskriminaciyi-zi-storoni-us-pgs>
86. Сім міфів про судову реформу в Україні. *Фундація DEJURE*. Retrieved 10.06.2023 from: [https://dejure.foundation/sim\\_mifiv\\_sudovou\\_reformy](https://dejure.foundation/sim_mifiv_sudovou_reformy)
87. Карловський, Д. (2022, 07.03) У Львові знайшли прихисток 200 тисяч людей, але ми на межі можливостей – Садовий. *Українська правда*. Retrieved 10.06.2023: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/03/7/7329246>
88. Малюта, А. Н. (2022). Базовий курс лекцій по теорії ГДС. Днепр: Домінант принт, 203 с. ISBN 978-617-7371-86-0.
89. Eräranta, S. & Staffans A. (2015). From situation awareness to smart city planning and decision making. *CUPUM2015 conference at MIT*, July 8–10,

- 2015, 197. Retrieved from:  
[https://www.researchgate.net/publication/316669817\\_From\\_Situation\\_Awareness\\_to\\_Smart\\_City\\_Planning\\_and\\_Decision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/316669817_From_Situation_Awareness_to_Smart_City_Planning_and_Decision_Making)
90. Smart city: розумні технології сучасного міста. (2023, 19.10) *Kyivstar Business Hub*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://hub.kyivstar.ua/news/smart-city-rozumni-tehnologiyi-suchasnogo-mista>
91. Donnelly, D. (2023). China social credit system explained – how it works. *Horizons*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://nhglobalpartners.com/china-social-credit-system-explained>
92. Льченко, С. (2019, 05.03). Big data в дії. Китай перетворюється в цифровий концтабір. *Ділова столиця*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.dsnews.ua/ukr/world/novye-lyudi-dlya-kitaya-tsifrovaya-diktatura-vynuzhdennyu-shag-05032019103500>
93. Happy City Index #2023. *Institute for Quality of Life, Happy City Hub Ltd*. Retrieved 10.06.2023: <https://happy-city-index.com/HCI/happycityindex.html>
94. De Neve, J.-E. & Krekel, C. (2020). Cities and Happiness: A Global Ranking and Analysis. *The World Happiness Report*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://worldhappiness.report/ed/2020/cities-and-happiness-a-global-ranking-and-analysis/#fn16>
95. Smart city and wise city. (2019, 08.10) *MatchUp*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://www.matchup-project.eu/news/smart-city-and-wise-city>
96. Сковорода, Г. Всякому городу нрав і права. *Бібліотека кошового писаря*. Retrieved 10.06.2023: [https://www.pysar.net/virsz.php?poet\\_id=93&virsz\\_id=2](https://www.pysar.net/virsz.php?poet_id=93&virsz_id=2)
97. 35 Ways to Live a Life of Ikigai: Book Summary. (2023, 08.03). *Cooler Insights*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://coolerinsights.com/2023/03/ikigai-secrets>
98. Віра. *Філософський енциклопедичний словник*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://9.slovaronline.com/2252-вiра>



99. Надія. *Філософський енциклопедичний словник*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://slovnyk.me/dict/fes/надія>
100. Малюта, А. Н. & Соколовская, Л. А. (2001). Особенности реализации основного алгоритма геополитической деятельности. *Стратегія економічного розвитку України*, 6, 105. Retrieved 10.06.2023 from: <http://zaryu-karpatii.org/інформація/статті/малюта-алгоритм-деятельности.html>
101. Стаття 3 Конституції України. (1996). Розділ I. Загальні засади. Конституція України. Retrieved 10.06.2023 from: <https://constitution.in.ua/articles/3>
102. Краудфандинг: що це таке і як він працює в Україні. *Будуй своє*. Retrieved 10.06.2023 from: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-shcho-ce-take-i-yak-vin-pracyuye-v-ukrayini>
103. Стаття 38 Конституції України (1996). Розділ II. Права, свободи та обов'язки людини і громадянина. Конституція України. Retrieved 10.06.2023 from: <https://constitution.in.ua/articles/38>
104. Коефіцієнт корисної дії. *Вікіпедія*. Retrieved 11.06.2023 from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт\\_корисної\\_дії](https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт_корисної_дії)
105. Богданов, А. А. (1989). Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х книгах. Кн. 1. М.: Экономика, 304 с.
106. Principles of Toyota Way. (2019). *IT Roorkee July 2018*. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=0w7BCLfrtBo>
107. Петров, В. М. (2019). ТРИЗ. Теорія рішення винахідницьких завдань. Рівень 4. М.: Солон-Прес. ISBN 978-5-91359-359-7.
108. Альтшуллер, Г. С. (2012). Найти идею: введение в ТРИЗ. М.: Альпина Паблишер, 410 с. ISBN 978-5-9641-1794-4.
109. Де Боно, Е. (2015). Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач. М.: Альпина Паблишер, 172 с. ISBN 978-5-9614-4905-1.

110. Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. Retrieved from:  
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
111. Сазерленд, Дж. (2018). Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Х.: Клуб Сімейного дозвілля, 280 с. ISBN 978-617-12-9318-2.

## ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Законодавчі інструменти софійності для мудрого управління містами

Ст. 142 Конституції України

Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.

Територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби.

Держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцеве самоврядування. Витрати органів місцевого самоврядування, що виникли внаслідок рішень органів державної влади, компенсуються державою.

Ст. 9 Хартії про місцеве самоврядування  
Фінансові ресурси органів місцевого самоврядування

1. Органи місцевого самоврядування мають право в рамках національної економічної політики на власні адекватні фінансові ресурси, якими вони можуть вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень.

2. Обсяг фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування відповідає повноваженням, передбаченим конституцією або законом.

3. Принаймні частина фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування формується за рахунок місцевих податків та зборів, розмір яких вони мають повноваження встановлювати в межах закону.

## Продовження додатку А

4. Фінансові системи, які складають підґрунтя ресурсів органів місцевого самоврядування, мають достатньо диверсифікований і гнучкий характер і повинні забезпечувати можливість приводити наявні ресурси, наскільки це практично можливо, у відповідність до реального зростання вартості виконуваних ними завдань.

5. Захист більш слабких у фінансовому відношенні органів місцевого самоврядування передбачає запровадження процедур бюджетного вирівнювання або аналогічних заходів з метою подолання наслідків нерівного розподілу потенційних джерел фінансування і фінансового тягара, який вони повинні нести. Такі процедури або заходи не повинні звужувати свободу дій органів місцевого самоврядування в межах власної відповідальності.

6. З органами місцевого самоврядування повинні належним чином проводитись консультації про порядок передачі їм перерозподілених ресурсів.

7. У міру можливості, дотації органам місцевого самоврядування призначаються не для фінансування конкретних проєктів. Надання дотацій не скасовує основоположну свободу органів місцевого самоврядування проводити свою політику в межах власної компетенції.

8. Для цілей здійснення позик інвестиційного капіталу органи місцевого самоврядування мають доступ до національного ринку капіталу в межах закону.

Ст. 14 Закону України «Про місцеве самоврядування»  
Органи самоорганізації населення

1. Сільські, селищні, міські, районні в місті (у разі їх створення) ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.

2. Правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення за місцем проживання визначаються законом.

Продовження додатку А

## Ст. 7. Закону України «Про місцеве самоврядування»

### Місцевий референдум

1. Місцевий референдум є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення.

2. Предметом місцевого референдуму може бути будь-яке питання, віднесене Конституцією України, цим та іншими законами до відання місцевого самоврядування.

3. На місцевий референдум не можуть бути винесені питання, віднесені законом до відання органів державної влади.

4. Рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов'язковими для виконання на відповідній території.

5. Порядок призначення та проведення місцевого референдуму, а також перелік питань, що вирішуються виключно референдумом, визначаються законом про референдуми.

## Ст. 8. Закону України «Про місцеве самоврядування»

### Загальні збори громадян. Місцеві ініціативи

1. Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення.

2. Рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності.

3. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади.

## Ст. 9. Закону України «Про місцеве самоврядування»

### Місцеві ініціативи

1. Члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування.

2. Порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності».

3. Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи.

4. Рішення ради, прийняте з питання, внесенного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади.

Ст. 16. Закону України «Про місцеве самоврядування»

Організаційно-правова, матеріальна і фінансова основи місцевого самоврядування

1. Органи місцевого самоврядування є юридичними особами і наділяються цим та іншими законами власними повноваженнями, в межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до закону.

2. Органам місцевого самоврядування законом можуть надаватися окремі повноваження органів виконавчої влади, у здійсненні яких вони є підконтрольними відповідним органам виконавчої влади.

3. Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.

4. Рішення про наділення міських рад правами щодо управління майном і фінансовими ресурсами, які є у власності територіальних громад районів у містах, приймається на місцевих референдумах відповідних районних у

Продовження додатку А

містах громад. У разі якщо територіальна громада району в місті внаслідок референдуму не прийме рішення про передачу права управління майном та фінансами відповідній міській раді, а територіальна громада міста або міська рада не прийняла рішення про створення органів місцевого самоврядування районів у місті, міська рада здійснює управління майном та фінансовими ресурсами, які є у власності територіальних громад районів у містах, та несе відповідальність перед громадою відповідного району у місті.

5. Від імені та в інтересах територіальних громад права суб'єкта комунальної власності здійснюють відповідні ради.

6. Місцеві бюджети є самостійними, вони не включаються до Державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим та інших місцевих бюджетів.

7. Органи місцевого самоврядування з урахуванням місцевих умов і особливостей можуть перерозподіляти між собою на підставі договорів окремі повноваження та власні бюджетні кошти.

8. Сільська, селищна, міська, районна в місті (у разі її створення) рада може наділяти частиною своїх повноважень органи самоорганізації населення, передавати їм відповідні кошти, а також матеріально-технічні та інші ресурси, необхідні для здійснення цих повноважень, здійснює контроль за їх виконанням.

9. Сільські, селищні, міські, районні у містах, районні, обласні ради мають печатки із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, рахунки в установах банків України.

#### Ст. 15 Статуту Міста Львова

##### Органи самоорганізації населення м. Львова

1. На території м. Львова можуть утворюватися органи самоорганізації населення: будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів, комітети районів у містах.

Продовження додатку А

2. Завданнями органів самоорганізації населення м. Львова є:

2.1. Задоволення соціальних, культурних, побутових та інших потреб жителів через сприяння у наданні їм відповідних послуг.

2.2. Участь у реалізації Стратегії розвитку м. Львова, програм соціально-економічного та культурного розвитку м. Львова та інших місцевих програм.

2.3. Створення умов для участі жителів м. Львова у вирішенні питань місцевого значення.

2.4. Сприяння членам територіальної громади м. Львова у вирішенні проблем, пов'язаних із наданням комунальних послуг, благоустроєм території.

3. Фінансовою основою діяльності органу самоорганізації населення м. Львова є власні кошти, які формуються за рахунок економічної діяльності органів самоорганізації населення та добровільних внесків фізичних і юридичних осіб та інших надходжень, не заборонених законодавством України, а також кошти міського бюджету м. Львова, які можуть бути передані йому Львівською міською радою для здійснення власних та делегованих нею повноважень.

4. Органи самоорганізації населення м. Львова створюються у порядку, визначеному законодавством України про органи самоорганізації населення. У процесі своєї діяльності органи самоорганізації населення м. Львова керуються Конституцією України, законами України, актами органів та посадових осіб місцевого самоврядування м. Львова.



УНІАН  
ІНФОРМАЦІЙНЕ  
АГЕНТСТВО


Головна  
Війна  
Україна  
Політика  
Економіка  
Світ  
Спецпроекти  
Регіони  
Спорт  
Наука  
Техно і зв'язок  
Лайт  
Ігри  
Інциденти  
Здоров'я  
Туризм  
Курйози  
Погода  
Відео з Youtube  
Відео

Новини › Наука читати на русском >

## Технологічний рай біля підніжжя Фудзі: Toyota почала будувати розумне місто з роботами та штучним інтелектом

19:12, 24.02.21 2 хв. 1218

Населений пункт, у якому компанія випробуватиме свої сучасні технології, з'явиться в Японії просто біля знаменитої гори Фудзі.



безлічного з'єднання...

«Технологічний рай» [49]

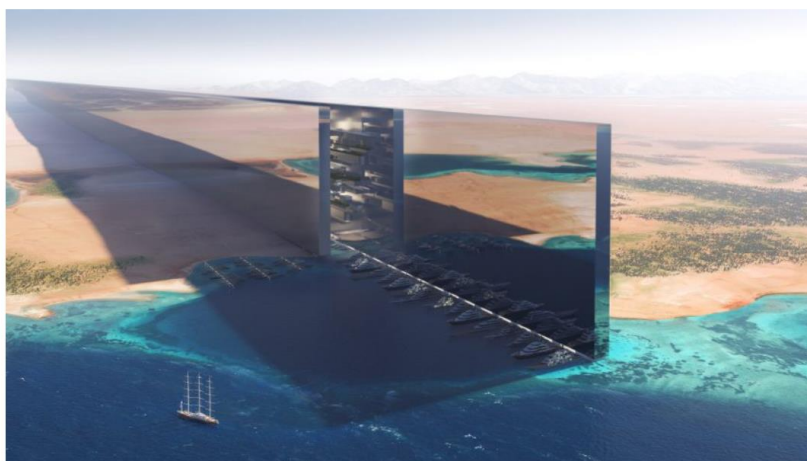


Image courtesy of Neom

Місто-будинок «Лінія» [50]

## ДОДАТОК В

### Зразки системних методів

Зокрема, можемо розпочати з добре забутих старих методів. Одними з перших були розроблені принципи Олександра Богданова, російського вченого та філософа. Принципи Богданова, описані в тектології, є фундаментальними принципами управління та системних методів, спрямовані на досягнення ефективної організації та управління в різних сферах діяльності. Вони охоплюють:

- Принцип цілісності. Система розглядається як єдина цілісна структура, де всі її елементи взаємодіють і залежать один від одного. Цілісність системи враховує взаємозв'язки та взаємозалежності між її складовими частинами.

- Принцип детермінованості. Системи розглядаються як детерміновані, тобто їхні процеси та поведінка залежать від певних причинно-наслідкових зв'язків. Це означає, що вивчення та аналіз системи дозволяє передбачати її поведінку та результати.

- Принцип практичності. Основна мета системного підходу – розв'язання практичних завдань та проблем. Використання системних методів та принципів має приводити до досягнення конкретних практичних результатів і покращення управлінської діяльності.

- Принцип ієрархічності. Будь-яка система складається з підсистем та компонентів, які взаємодіють на різних рівнях. Ієрархічна структура дозволяє визначати рівні керівництва та контролю, а також розподіляти відповідальність та завдання між різними рівнями системи.

- Принцип оптимальності. Системи мають досягати оптимальних результатів, використовуючи обмежені ресурси та знаходячи баланс між ефективністю та результатом. Оптимальність означає досягнення максимально можливого рівня результату при мінімальному використанні ресурсів.

## Продовження додатку В

- Принцип змінності. Системи повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змін. Це означає, що системи повинні бути здатними ефективно реагувати на змінні умови, вимоги та впливи зовнішнього середовища. Гнучкість дозволяє системам зберігати свою працездатність та ефективність навіть у змінних умовах [105].

Також можна спробувати використати для публічного управління принципи управління «шість сигм» (Six Sigma):

- Фокус на клієнта: принцип ставить клієнта в центр уваги. Розуміння та задоволення потреб клієнта є ключовим для досягнення якості. Всі дії та рішення спрямовані на задоволення клієнта та перевищення його очікувань.

- Процесна орієнтованість: принцип висуває ідею, що якість виробництва залежить від оптимального управління процесами. Системний підхід дозволяє ідентифікувати, аналізувати та вдосконалювати ключові процеси, які впливають на якість продукту або послуги.

- Використання фактів та даних: прийняття рішень на основі фактів та аналізу даних є центральним принципом системи «шість сигм». Вимірювання та збір даних дозволяють оцінити поточний стан якості та виявити кореневі причини проблем.

- Статистичний підхід: використання статистичних методів та інструментів є ключовим аспектом системи «шість сигм». Вони допомагають аналізувати дані, виявляти варіацію, визначати причинно-наслідкові зв'язки та робити обґрунтовані рішення для поліпшення процесів.

- Управління за допомогою фактів: основний принцип полягає у тому, що управління повинно базуватися на об'єктивних фактах та даних, а не на відчуттях чи інтуїції. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати вдосконалення, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

## Продовження додатку В

- Використання експертного знання: принцип системи «шість сигм» охоплює використання експертного досвіду та знань для вирішення проблем. Експерти, які мають глибоке розуміння процесів та причинно-наслідкових зв'язків, роблять вагомий внесок у виявлення проблемних місць та вибір оптимальних рішень [14].

Однією з передових систем є система Тойоти. Принципи Тойоти описані Тайічі Оно, відіграють провідну роль у системі виробництва Тойота (Toyota Production System), яка стала основою для розробки концепції Lean-виробництва. На базі її системи будується нове місто біля гори Фудзі

Основні принципи:

- Постійне поліпшення (Kaizen). Віра в постійне поліпшення є основою системи Тойоти. Вона пропагує постійний пошук нових способів покращити процеси, продукти та послуги. Кожен працівник має брати активну участь у постійному поліпшенні та висувати ідеї для оптимізації.

- Визначення цінності для клієнта. Принцип спрямований на забезпечення виробництва продуктів або послуг, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Підходить до усунення всього, що не додає цінності, тобто марних витрат та непотрібних операцій.

- Виробництво згідно з попитом (Just-in-Time). Принцип передбачає, що товари або послуги повинні бути вироблені саме в той момент, коли вони потрібні клієнтові. Це допомагає уникнути надмірного запасу, зайвих запасних частин та зайвих витрат.

- Зміст (Standard Work). Принцип підкреслює важливість розробки та зберігання стандартів роботи. Він передбачає ретельне вивчення оптимальних методів та процедур, а також їх постійне вдосконалення. Стандарти є основою для досягнення стабільності та якості виробництва.

- Розподіл відповідальності та розвиток співробітників. Цей принцип спонукає до розподілу відповідальності та розвитку співробітників.

- Життєва філософія (Respect for People). Принцип відображає важливість поваги до людей. Він підтримує створення сприятливого та взаємовигідного робочого середовища, де співробітники можуть розвиватися, брати участь у процесах прийняття рішень та робити свій внесок у поліпшення. Також цей принцип передбачає важливість турботи про добробут співробітників та їхню безпеку.

- Розуміння та вирішення проблеми в корені (Root Cause Analysis). Принцип підкреслює, що важливо виявляти й вирішувати кореневі причини проблем, а не просто лікувати симптоми. Шукаючи корінь проблеми, можна запобігти її повторенню і забезпечити стале покращення процесів.

- Каузальний зв'язок (Cause and Effect Thinking). Принцип покликаний розвивати у співробітників уміння мислити каузально. Це означає розуміння взаємозв'язків та наслідків між різними елементами системи та процесами. Діаграми причин і наслідків – такі, як діаграми Ішікава (Ishikawa) або діаграми Парето (Pareto), часто використовуються для ілюстрації каузальних зв'язків [106].

Також системний метод, високо оцінений міжнародною спільнотою, – це принципи ТРИЗ (Теорія розв'язання винахідницьких задач). Методологія спрямована на систематичне та творче вирішення проблем та стимулювання інновацій. Основні принципи ТРИЗ:

- Принцип виключення або усунення: більшість технічних проблем можна вирішити шляхом усунення або виключення певних компонентів, властивостей чи факторів. Наприклад, усунення зайвих деталей або складових може спростити процес або зменшити його складність.

- Принцип використання зворотного зв'язку: проблеми можна вирішити за допомогою зворотного зв'язку або контролю за процесом. Використання інформації про результати або вплив певних дій дозволяє вносити корективи та забезпечувати оптимальну роботу системи.

- Принцип універсальних рішень: базується на ідеї, що багато проблем мають загальні причини і їх можна вирішити за допомогою універсальних рішень. Спонукає до використання вже наявних рішень, принципів або ідей з інших галузей чи контекстів для вирішення нових проблем.
- Принцип розділення (сегментації): рекомендує розділяти об'єкти або процеси на частини або сегменти, щоб полегшити аналіз, виявлення проблем та вирішення. Розбиття на менші елементи може сприяти розумінню системи та знаходженню ефективних шляхів впливу на кожен окремий сегмент.
- Принцип використання суперечностей: базується на спостереженні, що багато технічних проблем виникають через суперечності між різними характеристиками системи або вимогами до неї. Вирішення таких суперечностей може бути досягнуте пошуком компромісних рішень, впровадженням нових технологій або зміною параметрів системи.
- Принцип рівномірного розподілу навантаження: підтримує розподіл навантаження або робочих функцій між різними елементами системи з метою підвищення ефективності та зменшення нерівномірності. Вирішення проблем може охоплювати перерозподіл завдань, встановлення балансу між ресурсами або раціоналізацію робочих процесів.
- Принцип використання фізичних та хімічних ефектів: показує, що вирішення проблем може бути досягнуте за допомогою використання фізичних або хімічних ефектів. Наприклад, використання теплових, електричних чи механічних властивостей матеріалів може допомогти вирішити проблеми ефективності, міцності або стабільності системи.
- Принцип використання динамічних змін: багато проблем можна вирішити через впровадження динамічних змін або перехід до нових станів системи. Використання руху, коливань, зміни швидкості або інших динамічних факторів може сприяти поліпшенню продуктивності, ефективності або якості системи [107, 108].

Продовження додатку В

Принципи латерального мислення, розроблені Едвардом де Боно, є підходом до творчого мислення, спрямованим на зміну шаблонів думання та підвищення інноваційного потенціалу. Основні принципи латерального мислення:

- Зсув уваги: принцип підтримує зміну фокусу або уваги, щоб розглянути проблему з іншого ракурсу. Це допомагає знайти нові підходи та ідеї, які можуть бути прихованими або непочутими, коли застосовується традиційне лінійне мислення.

- Генерація альтернатив: принцип стимулює генерування багатьох можливих рішень або ідей незалежно від їх реалістичності чи практичності. Мета – розширити спектр можливостей і знайти неочікувані альтернативи.

- Змішування ідей: принцип спонукає до поєднання різних ідей, концепцій або підходів для створення нових комбінацій. Це може бути поєднання непов'язаних елементів або використання аналогій для знаходження нових рішень.

- Використання протиріч: принцип підтримує розгляд протилежних або суперечливих елементів або ідей з метою пошуку нових підходів та компромісів. Розрізнення протиріч може відкрити можливості для інноваційних рішень.

- Переформулювання проблеми: принцип передбачає формулювання проблем чи постановку запитань у нетрадиційний спосіб, що дозволяє побачити їх з нової перспективи.

- Використання простору для думок: принцип спонукає до активного використання простору для записування ідей, міркувань та концепцій. Фізичний простір може стати важливим інструментом для візуалізації та організації думок, що дозволяє знаходити нові зв'язки та ідеї.

- Застосування провокативних методів: наприклад «питання-загадки» або «простір для думок», що допомагає зрушити звичайні рамки мислення та сприяє появі нових інсайтів.

Продовження додатку В

- Концентрація на результаті: принцип ставить акцент на практичному застосуванні та результативності ідей. Він закликає до детального аналізу та оцінки ідей з урахуванням їхньої реалізованості та корисності [109].

Принципи Scrum, описані Джеффом Сазерлендом, є фундаментальними принципами для організації та управління ітеративними та інкрементальними проектами. Основні принципи Scrum передбачають:

- Ітеративний та інкрементальний підхід. Робота організується у коротких, фіксованих часових інтервалах, названих спринтами. Кожен спринт має конкретну мету, а робота виконується поетапно, додаючи інкрементальну вартість до продукту.

- Самоорганізація команди. Команда сама вирішує, як виконувати роботу, оцінювати завдання та розподіляти їх між собою. Це сприяє залученню відповідальності, співпраці та ефективності.

- Інклюзивність. До робочого процесу залучені всі зацікавлені сторони, зокрема замовник, розробники та інші зацікавлені групи. Це дозволяє забезпечити розуміння вимог і максимально врахувати потреби всіх сторін.

- Вирішення проблем. Поява труднощів розглядається як нормальна ситуація, а команда активно виявляє, аналізує та вирішує проблеми, які виникають на шляху досягнення мети спринту.

- Використання зворотного зв'язку. Регулярні зустрічі (щоденні стендапи, ретроспективи та огляди спринту) дозволяють команді отримувати зворотний зв'язок і швидко адаптуватися до змін.

- Постійне вдосконалення. Команда постійно працює над вдосконалення процесів, співпраці та результатів.

- Визначення пріоритетів. Команда і замовник разом визначають пріоритети завдань та функціональності продукту. Це допомагає зосередитися на найважливіших елементах і максимально використовувати ресурси.



- Використання видимого прогресу. Результати роботи команди видимі для всіх учасників проєкту. Дошки з завданнями та діаграми прогресу демонструють стан проєкту та стимулюють комунікацію і співпрацю.
- Ітераційна розробка. Робота над продуктом відбувається в кілька ітерацій або спринтів, де кожен спринт працює над певною функціональністю або витримує визначений часовий проміжок. Це дозволяє швидко отримувати зворотний зв'язок та забезпечує гнучкіший підхід до розвитку продукту.
- Зменшення впливу змін. Шлях досягнення мети спринту максимально захищений від зовнішніх змін. Основний функціонал спринту залишається незмінним, а зміни вносяться тільки після завершення спринту, щоб забезпечити стабільність та передбачуваність роботи [110, 111].

## ДОДАТОК Д

### Бізнес-модель «Софія у Львові»

#### Key propositions

- Орієнтація на людину та її можливості
- Екологічний і недорогий громадський транспорт
- Розвинена транспортна інфраструктура
- Інклюзивний простір
- Повага до старших
- Орієнтація на пішу доступність головних об'єктів міста
- Реалізація принципу «живи сам і не заважай жити іншим»
- Кожна школа мала б мати свої особливості в рамках єдиної програми
- Дитячі розвиваючі секції
- Зелені зони та парки, міські прогулянкові маршрути, спортивні та дитячі

#### майданчики

- Власна міська соціальна програма для малозабезпечених
- Простори для роботи як молоді, так і старших (хаби, коворкінги)
- Крафтові фермери (базари)
- Відчуття справедливості
- Компетентні управителі
- Розвинена наука та багато освітніх програм
- Економіка кваліфікованого вміння
- Розвинуті інструменти колегіального прийняття рішень різними

#### учасниками міського життя

- Можливість формулювати полісі консультуючись з його мешканцями
- Можливість реалізувати свободу совісті
- Можливість реалізувати вільну волю
- Можливість розвиватися науці і дослідженням

#### Customer segments

- Ті, що шанують природність, натуральність, екологічність

## Продовження додатку Д

- Освічені
- Вища освіта, наукові ступені
- Дослідники, розробники, люди інтелектуальної праці
- Студенти
- Досвідчені експерти
- Кращі фахівці у своїй сфері
- Мудреці

## Customer relationships

- Відчуття приналежності до спільноти
- Локальний патріотизм
- Повага до неписаних правил
- Людяність
- Інклюзивність
- Культура людини
- Культура міста
- Культивування освіченості та високодуховності
- Діджиталізовані на необхідний мінімум

## Channels

- Людські мережі
- Інтернет-канали
- Цифрові способи через апікації (міська апікація чи платформа для формування політики)
- Громадські слухання
- Жива комунікація

## Key partners

- Наукові інституції (Університети, центри науки і досліджень)

## Продовження додатку Д

- Екологічні спільноти
- Фермерські кооперативи
- Заповідники та парки
- Соціально відповідальний та прозорий бізнес
- Національні інституції
- Організації, які займаються прогнозуванням
- Комунальні підприємства та установи
- Міська та регіональна адміністрація
- Філософи та релігійні інституції

## Key activities

- Зонування та формування різнопланових функціональних міських територій
- Відновлення на модерній основі стародавніх традиційних соціальних норм
- Громадський бюджет
- Залучення фінансування під компетенції міських жителів та інституцій
- Сприяти самопізнанню та самовдосконаленню мешканців
- Відновлення традиційних або забутих стилів архітектури, образотворчого мистецтва, музики а також сприяння модерному мистецтву
- Реалізація системних методів в управлінні містом

## Key resources

- Люди (експерти, практики, таланти)
- Школи, Інституції
- Наукові центри
- Спадщина (культура, традиції, освіта, кухня)

## Продовження додатку Д

- Міська атмосфера творчості
- Розвинуті економічні сегменти інтелектуальних послуг, промисловості, торгівлі, культури та туризму
- Розвинута свобода совісті
- Велика кількість потенційних інвесторів

## Cost Structure

- Виконання бюджетів та програм

## Revenue Streams

- Місцеві податки та збори
- Доходи комунальних підприємств
- Доходи з оренди комунального майна
- Доходи від публічно приватного партнерства
- Доходи від розміщення депозитів та використанні інших фінансових інструментів
- Доходи від місцевих підприємств та інноваційних бізнесів
- Зарплати від роботи місцевих мешканців

## Продовження додатку Д

## Софія у Львові

## Key partners

- Наукові інституції (Університети, центри науки і досліджень)
- Екологічні спільноти
- Фермерські кооперативи
- Заповідники та парки
- Соціально відповідальний та прозорий Бізнес
- Національні інституції
- Організації які займаються прогнозуванням
- Комунальні підприємства та установи
- Міська та регіональна адміністрація
- Філософи та релігійні інституції

## Key activities

- Зонування та формування різномпланових функціональних міських територій
- Відновлення на модерній основі стародавніх традиційних соціальних норм
- Громадський бюджет
- залучення фінансування під компетенції міських жителів та інституцій
- Сприяті самопізнання та самовдосконалення мешканців
- Відновлення традиційних або забутих стилів архітектури, образотворчого мистецтва, музики а також сприяння модерному мистецтву.
- Реалізація системних методів в управлінні містом

## Key resources

- Люди (експерти, прикитки, таланти)
- Школи, Інституції
- Наукові центри
- Спадщина (Культура, традиції, освіта, кухня)
- Міська атмосфера творчості
- Розвинуті економічні сегменти інтелектуальних послуг, промисловості, торгівлі, культури та туризму
- Розвинута свобода совісті
- Велика кількість потенційних інвесторів

## Key propositions

- Орієнтація на людину та її можливості
- Екологічний і недорогий громадський транспорт
- Розвинена транспортна інфраструктура
- Інклюзивний простір
- Повага до старших
- Орієнтація на пішу доступність головних об'єктів міста
- Реалізація принципу: живи сам і не заважай жити іншим
- Кожна школа мала б мати свої особливості в рамках єдиної програми
- Дитячі розвиваючі секції
- Зелані зони та парки, міські прогулянкові маршрути, спортивні та дитячі майданчики
- Власна міська соціальна програма для малозабезпечених
- Простори для роботи як молоді так і старших (хаби, коворкінги)
- Краєтові фермери (базари)
- Відчуття справедливості
- Компетентні управителі
- Розвинена наука та багато освітніх програм
- Економіка кваліфікованого вміння
- Розвинуті інструменти колегіального прийняття рішень різними учасниками міського життя
- Можливість формулювати полісі консультуючись з його мешканцями
- Можливість реалізувати свободу совісті
- Можливість реалізувати вільну волю
- Можливість розвиватися науці і дослідженням

## Customer relationships

- Відчуття приналежності до спільноти
- Локальний патріотизм
- Повага до неписаних правил
- Людяність
- Інклюзивність
- Культура людини,
- Культура міста
- Культивування освіченості та високодуховності
- Діджиталізовані на необхідний мінімум

## Channels

- Людські мережі
- Інтернет канали
- Цифрові способи через аплікації (міська аплікація чи платформа для формування політики)
- Громадські служання
- Жива комунікація

## Customer segments

- Ті що шанують природність, натуральність, екологічність
- Освічені
- Вища освіта, наукові ступені
- Дослідники, розробники, люди інтелектуальної праці
- Студенти
- Досвідчені експерти
- Краші фахівці у своїй сфері
- Мудреці

## Cost Structure

Виконання Бюджетів та програм

## Revenue Streams

- Місцеві податки та збори
- Доходи комунальних підприємств
- Доходи з оренди комунального майна
- Доходи від публічно-приватного партнерства
- Доходи від розміщення депозитів та використанні інших фінансових інструментів

Source: [Strategyzer.com](https://www.strategyzer.com/)

## Бізнес-модель «Софія у Львові»

Джерело: розроблено автором

## ДОДАТОК Е

## SWOT-аналіз з пропозицією сильних сторін та можливостей софійності на базі Львова

## S

- Статус території: суверенна, княжа, спеціальний статус, особливий статус чи вище
- Філософський рівень світогляду керівників
- Використовує системні методи
- Орієнтоване на природу та екологічність
- Орієнтоване на здоровий спосіб життя
- Орієнтоване на науку освіту та інновації
- Орієнтоване на ефективну передачу знань та розвиток особистості
- Безпечне
- Культурно інтегроване
- Духовний центр
- Управителі у статусі князів, єпископів та суверенів, голів корпорацій, генералів, голів орденів, докторів наук, міністрів, чиновників категорії А
- Самодостатнє
- Концепція «спіши жити поволі»
- Добросусідство
- Розвинені різні види міського транспорту

## W

- Майже стихійна забудова, генплан не виконується
- Високий рівень корупції
- Політичний орган в основному не відповідає потрібному рівню компетенцій або відповідає зі знаком «←»
- Транспортна система розвивається кволо
- Соціальні ліфти працюють дуже кволо
- Відсутня стартап-екосистема

## Продовження додатку Е

- Відсутній фінансовий інструмент підтримки мешканців, технологічних і нетехнологічних бізнесів

- Інтелектуальні можливості різко скорочуються

## О

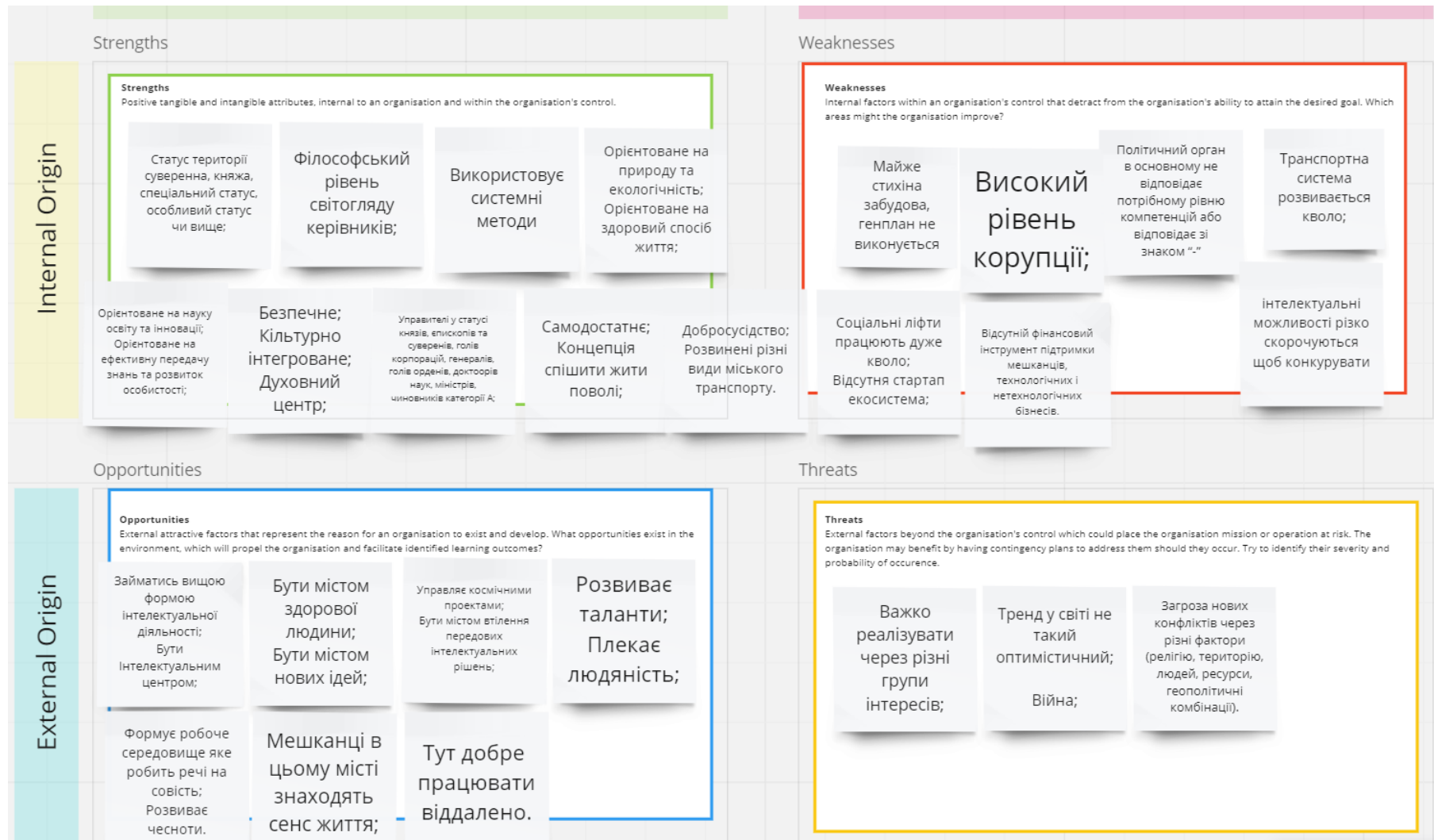
- Займатись вищою формою інтелектуальної діяльності
- Бути інтелектуальним центром
- Бути містом здорової людини
- Бути містом нових ідей
- Управляти космічними проектами
- Бути містом втілення передових інтелектуальних рішень
- Розвивати таланти
- Плекати людяність
- Формувати робоче середовище, яке робить речі на совість
- Розвивати чесноти
- Мешканці в цьому місті знаходять сенс життя
- Тут добре працювати віддалено

## Т

- Важко реалізувати через різні групи інтересів
- Тренд у світі не такий оптимістичний
- Війна
- Загроза нових конфліктів через різні фактори (релігію, територію, людей, ресурси, геополітичні комбінації)



## Продовження додатку Е



## SWOT-аналіз «Львів софійний»

Джерело: розроблено автором

## ДОДАТОК Ж

## Опитувальник

Чи використовуєте ви управлінські методології? Якщо так, то які?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Каскадна модель          | × |
| <input type="checkbox"/> Скрам                    | × |
| <input type="checkbox"/> Лін Тойота               | × |
| <input type="checkbox"/> Поділяй та владарюй      | × |
| <input type="checkbox"/> 6 Сигм                   | × |
| <input type="checkbox"/> ТРИЗ                     | × |
| <input type="checkbox"/> Командно адміністративну | × |
| <input type="checkbox"/> Канбан                   | × |
| <input type="checkbox"/> Теорія Обмежень          | × |
| <input type="checkbox"/> Інше...                  | × |
| <input type="checkbox"/> Додати варіант           |   |

Які управлінські методології ви знаєте?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Каскадна модель          | × |
| <input type="checkbox"/> Скрам                    | × |
| <input type="checkbox"/> Лін Тойота               | × |
| <input type="checkbox"/> Поділяй та владарюй      | × |
| <input type="checkbox"/> 6 Сигм                   | × |
| <input type="checkbox"/> ТРИЗ                     | × |
| <input type="checkbox"/> Командно адміністративну | × |
| <input type="checkbox"/> Канбан                   | × |
| <input type="checkbox"/> Теорія Обмежень          | × |
| <input type="checkbox"/> Інше...                  | × |

## Продовження додатку Ж

Які, на вашу думку, методології використовує керівництво держави?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Каскадна модель          | × |
| <input type="checkbox"/> Скрам                    | × |
| <input type="checkbox"/> Лін Тойота               | × |
| <input type="checkbox"/> Поділяй та владарюй      | × |
| <input type="checkbox"/> 6 Сигм                   | × |
| <input type="checkbox"/> ТРИЗ                     | × |
| <input type="checkbox"/> Командно адміністративну | × |
| <input type="checkbox"/> Канбан                   | × |
| <input type="checkbox"/> Теорію Обмежень          | × |

Які, на вашу думку, методології використовує керівництво вашого міста?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Каскадна модель          | × |
| <input type="checkbox"/> Скрам                    | × |
| <input type="checkbox"/> Лін Тойота               | × |
| <input type="checkbox"/> Поділяй та владарюй      | × |
| <input type="checkbox"/> 6 Сигм                   | × |
| <input type="checkbox"/> ТРИЗ                     | × |
| <input type="checkbox"/> Командно адміністративну | × |
| <input type="checkbox"/> Канбан                   | × |
| <input type="checkbox"/> Теорія Обмежень          | × |
| <input type="checkbox"/> Інше...                  | × |

## Продовження додатку Ж

Як ви думаєте, чи мудрою є конституція України?

---

Чи відіграє сенс життя роль у вашій роботі?

- Відіграє ×
- Дуже відіграє ×
- Не відіграє зовсім ×

Чи є у вас сенс життя ?

- так
- ні
- думаю над ним

Які чесноти ви знаєте?

---

Як ви думаєте: місто має бути мудрим чи розумним?

- Мудрим
- Розумним

Чи фінансували б ви діячів, яким довіряєте?

---

Ваш вік

---

Ваша стать

- ч
- ж

## Продовження додатку Ж

Ваш місячний дохід у гривнях

\_\_\_\_\_

Де ви проживаєте?

\_\_\_\_\_

Яка у вас освіта?

\_\_\_\_\_