

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет “Києво-Могилянська академія”  
Факультет соціальних наук і соціальних технологій  
Кафедра зв’язків з громадськістю

**Магістерська робота**  
освітній рівень - магістр

на тему: **Аналіз впливу урбаністичного середовища на розробку  
комунікаційної стратегії міста на прикладах практик міст Європи та  
м. Києва**

Виконав студент 2-го року навчання,  
Спеціальності 061. Журналістика  
(освітньо-наукова програма: Зв’язки з  
громадськістю)

Прима Олександр Олександрович

Керівник: Наумов В. О.,  
кандидат філософських наук, доцент

Рецензент: Далявська Т. П.,  
кандидат політичних наук

Магістерська робота захищена

з оцінкою “*Відмінно, 91А*”

Секретар ЕК *Костенко С.С.*

“*14*” *сервісе* 2018 р.

Київ – 2018

Декларація  
академічної доброчесності  
студента НаУКМА

Я Гриша Олександр Олександрович, студент(ка) 2 року  
навчання факультету Соціалістичної праці і соціальних технологій,  
спеціальність Зв'язки з громадськ. адреса електронної пошти oa.grysha.vlod@gmail.com

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна (випускова) робота на тему «Аналіз впливу урбаністичного середовища на розробку комунікаційної стратегії міста на прикладі практик міст Європи та м. Києва» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених п. 1.3 Тимчасового положення про порядок перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності, зі змістом якого ознайомлений/ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи StrikePlagiarism.com, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи\*.

11.06.2018  
Дата

  
Підпис

Гриша О.О.  
Прізвище, ініціали

\* Під перевіркою за допомогою інтернет-системи StrikePlagiarism.com розуміється порівняння змісту роботи переданої на перевірку для виявлення порушень, формування звіту подібності та зберігання роботи в базі даних для порівняння цієї та майбутніх робіт.



## Зміст

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретико-методологічна база дослідження комунікації в урбаністичному просторі, суб'єктів та об'єктів, що формують комунікаційне середовище міста.....	12
1.1 Поняття простору та комунікації в урбаністичній теорії .....	12
1.2 Сучасна урбаністика, еволюція міст та роль комунікації в цьому процесі.....	22
1.3 Стейкхолдери міста .....	31
1.4 Бренд міста, питання розробки та імплементації візії та стратегії комунікацій щодо розвитку міста в умовах глобального інформаційного та мультикультурного середовища.....	40
Розділ 2. Аналіз комунікаційних практик європейських міст та м. Києва.....	46
2.1 Аналіз комунікаційних практик міст Європи, на прикладі Риги, Відня, Берліну .....	46
2.2 Комунікаційні процеси, підходи та ініціативи, можливості та перспективи Києва.....	61
2.3 SWOT-Аналіз «Перспективи бренду міста Києва».....	69
Розділ 3. Розробка проекту комунікаційної стратегії міста Києва.....	74
3.1 Аналіз Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року.....	74
3.2 Дослідження ефективності комунікаційних дій Департаменту містобудування та архітектури КМДА (кейс).....	79
3.3 Проект комунікаційної стратегії для КМДА.....	91
Висновки .....	105
Список використаних джерел.....	109
Додатки.....	114

В роботі вживаються поняття, значення яких може відрізнятись в залежності від наукової концепції, автора, дослідження чи контексту. Далі наведено визначення основних понять з метою уникнення непорозумінь та довільного тлумачення. Альтернативні чи розширені значення будуть описані або зазначені в тексті роботи.

**Ключові поняття:**

*Комунікація* – в найширшому сенсі – обмін інформацією. Найчастіше в контексті вживається як соціальна комунікація – різновид публічного спілкування, що є окремим видом суспільно-культурної діяльності і лежить в основі «соціальних комунікацій», як обміну між людьми або іншими соціальними суб'єктами цілісними знаковими повідомленнями, в яких відображені інформація, знання, ідеї, емоції тощо.

*Зв'язки з громадськістю* – за визначенням PRSA – Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.

*Стейкхолдери (зацікавлені сторони)* – фізичні та юридичні особи, групи осіб, організації, які зацікавлені, чинять вплив або на яких чинить вплив діяльність або результати діяльності певної організації, проекту, системи.

*Новий урбанізм* – концепція упорядкування урбаністичного простору, орієнтованого на принципи сталого розвитку, «пішохідну» доступність, екологічність та мультифункціональність міста і т.д.

*Право на місто (right to the city)* – справедливе використання міста відповідно до принципів сталого розвитку, демократії, рівності і соціальної справедливості. Це колективне право мешканців міст на користування можливостями міста, публічними просторами, комерційними та муніципальними послугами, з метою досягнення повного здійснення права на вільне самовизначення і гідний рівень життя.

*Міська тканина* – об'єкти, суб'єкти та стосунки між ними, як система, що формує матеріальне та духовне середовище міста, елементи якої сегментуються та вичленяються в залежності від критерію опису.

*«Безпредметність - єдина людська сутність дії, яка звільняє від сенсу практичності предмета як від удаваної справжності. Предметний світ - мета. У природі все знаходиться в цілісній єдності, життя ж людини перебуває цілком в причинах і обставинах...»*

*...І хто знає, можливо, в майбутньому істина Мистецтва безпредметного розкриє предметну дійсність і покаже, що вона бутафорна, фіктивна і її практичний реалізм - уявний вічний образ. Для мене ці ознаки - ознаки нового, ознаки початку нової епохи Мистецтва» – Малевич Казимир «Світ як безпредметність».*

Комунікація через мистецтво як першооснова соціально-культурної взаємодії в широкому сенсі є головним та об'єднуючим інструментом в прагненні до подолання філософії постмодернізму, що стає помітною тенденцією в мистецтві 2010-х; переосмисленні усталених цінностей, що еволюціонували в часи модернізму та віднайшли інтертекстуальні концепти сьогодні; пошуку «нової гуманності», «нової естетики», що стирають межу між віртуальним та реальним.

Зацікавленість минулим та відкритість майбутньому – принцип, що об'єднує мистецтво та культуру останніх років, принцип, що приходить на зміну «іронічній зверхності» постмодернізму та витікає в принцип коливання, як рушійної сили розвитку та способу демократизації цього розвитку. В своєму Маніфесті Метамодернізму, вперше опублікованому в 2011 році, Люк Тернер наголошує, що мистецтво має право поруч з наукою творити та досліджувати прагматичні цінності, а метою мистецтва повинно бути дослідження перспективи власних парадоксальних амбіцій шляхом виманювання позамежного до присутності, одночасно розуміючи неможливість осмислення цієї присутності, адже лише така дія розкриває світ.

«7. Художники можуть вирушити на пошуки істини так само, як наука прагне до поетичної елегантності. Вся інформація є основою знання, емпіричного чи афористичного, незалежно від її справжньої цінності. Ми повинні розкрити обійми науково-поетичному синтезу і просвітницькій наївності магічного реалізму. Помилка породжує сенс.

8. Ми пропонуємо прагматичний романтизм, що не скутий ідеологічними засадами. Таким чином, метамодернізм слід визначити як мінливий стан між і за межами іронії та ширості, наївності та обізнаності, релятивізму та істини, оптимізму та сумніву в пошуках множинності несумірних і невлених горизонтів. Ми маємо рухатись вперед і коливатись!» – Люк Тернер, Маніфест Метамодернізму пункти 7 та 8, 2011 рік, переклад Krolkowski Art.

В такому контексті істиною є свідомість, що вільно розглядає неістинність своєї істини. Тоді істина починає перебувати не в зовнішніх конструкціях, навіть якщо ті обумовлені особистим досвідом, а всередині, в самому стані свідомості, яка вільно пропускає крізь себе всю нескінченну варіативність світобудови. Працювати з внутрішньою суттю світу здатна тільки художня метафора, яка відштовхується не від форми предмета, а від його трансцендентної суті. Справжній художній твір, це спроба зробити зліпок з того, що відкриває нам любов, спроба передати нематеріальне відчуття справжнього стану речей в матеріальній формі.

**Побудова «public relations» – зав'язків з громадськістю, метою яких є не пошук одноразового консенсусу, а формування такої парадигми стосунків, в якій порозуміння буде як неминучим результатом, так і першоосною взаємодії – і є той самий твір, а PR-кампанія чи стратегія комунікації – це художня метафора, покликана працювати з внутрішньою суттю. Спеціаліст з комунікації сьогодні – це авангардист мистецтва порозуміння та ефективних взаємин між людьми, технологіями, бізнесом, країнами.**

## ВСТУП

Перебуваючи у вирі безперервних технологізаційних та глобалізаційних процесів, інтеграції проявів індивідуальності до глобалізованого світу, лише намагаючись осмислити пройдені та спрогнозувати майбутні наслідки таких процесів, передумови настання так званої «технологічної сингулярності», сучасне суспільство в культурно-філософській площині перебуває в пошуку нових орієнтирів світосприйняття та взаємодії з новими домінантами, в тому числі з перенасиченим інформаційним простором, з перспективою появи штучного інтелекту, з новими можливостями дослідження всесвіту в його різних проявах. Цей стан переосмислення та пошуку синергії між сталою людської свідомості та змінною технологічного прогресу і являє собою сучасність.

Поняття сучасного міста як специфічного соціально-просторового феномену охоплює безліч аспектів людського буття – від локації, на якій «сконцентровано» науковий, технологічний та соціально-культурний потенціали людства, до простору, де «затверджується» різноманіття, виявляється суб'єктність. Сьогодні поняття урбаністичного середовища набуває ширшого сенсу, вбираючи в себе результати глобалізації, віртуальної соціалізації, розширення можливостей для самовираження та творчості, комунікації загалом, що несуть з собою інтернет та цифрові технології.

Місто – центр ефективної реалізації людського потенціалу, місце, де простір фізичний стає простором соціальним, центр зосередження комунікацій, результатом яких стає еволюція технологічна та соціальна. Людина створює середовище, що сприяє оптимізації задоволення її потреб знизу, таким чином, щоб отримати можливість максимально реалізувати потреби самоактуалізації, індивідуальні та колективні. Міста – це осередки громадянського суспільства. Проте так само як людина впливає на середовище навколо себе, так і середовище чинить вплив на свій вміст – на жителів міста, користувачів урбаністичного простору, еволюціонує, трансформується, не

лише під безпосереднім впливом людини, але й під тиском тих процесів, що вже перманентно відбуваються всередині та зовні.

Сьогодні завдяки технологіям Big Data, цифровим та супутниковим технологіям з'явилося більше можливостей для дослідження мобільності, міського трафіку, вподобань та переваг містян щодо використання публічних просторів. Дослідження соціальних комунікацій, як складової урбаністичного середовища, є одним з ключових завдань урбаністики, а також обов'язковим кроком при розробці стратегій соціально-просторового розвитку, плануванні, благоустрою вулиць та районів, архітектурі та дизайні елементів міського середовища. Багато урбаністів та соціологів по всьому світу займаються дослідженнями соціально-просторових практик в містах, регулярні практико-орієнтовані дослідження проводять спеціалізовані агентства та центри, крім того у великих містах існують локальні професійні об'єднання, що проводять дослідження культурних та соціальних процесів.

#### **Актуальність теми**

Інтерес до розвитку міста, міських просторів та процесів, що в них відбуваються, збоку широкого загалу містян України в останні роки значно посилюється. Такий інтерес є і світовим трендом – новий урбанізм, що лише зараз почав набрати популярність у нас. Також частково ця популярність завдячує органам влади та політикам, що після Революції Гідності стали активніше просувати актуальні теми, нажаль, часто просто спекулюючи ними, тим не менш сприяючи потраплянню урбаністичних питань до масового інформаційного простору. Проте більшою мірою підняття важливих питань з розвитку наших міст завдячує свідомим представникам «нового покоління» соціологів, архітекторів та фахівців з різних галузей, що цікавляться містом, також громадським організаціям, що в останні роки активно займаються дослідженнями, популяризацією урбаністики, залученням небайдужих громадян до розмови про місто, організацією тематичних воркшопів, презентацій, лекцій, фестивалів.

Розвиток міста – це детермінований і водночас стохастичний процес, що регулюється міською владою, проте залежить від величезної кількості зовнішніх та внутрішніх чинників соціального, фізичного та технологічного середовища, людських чинників. Розвиток Києва характеризується урбанізацією, що триває – ростом населення, розростанням меж міста та трансформаційними процесами всередині міста. В умовах відсутності релевантного урбаністичного дискурсу, регулювання цього розвитку міською владою передбачає ряд викликів, обумовлених історичними, політичними, соціокультурними, економічними та правовими чинниками. Зокрема, недосконале законодавство, в тому числі законодавства щодо інвестування, забудови та лобювання інтересів бізнесу, результатом чого є корупція та тотальна влада «грошових мішків» в питаннях використання та розвитку міських просторів; складний процес внесення змін до законодавства; відсутність адекватної політики щодо ревіталізації радянського та пострадянського урбаністичного «спадку»; відсутність механізмів ефективного дослідження та врахування думки містян, механізмів залучення експертів та міських політиків до вирішення актуальних проблем; відсутність системного підходу до міської документації та законодавства – ці та інші виклики впливають в дуже специфічну та, нажаль, неефективну систему управління містом.

Побудова якісної комунікації як базового елементу ефективної взаємодії має стати пріоритетним завданням на першому етапі прийняття цього виклику. Те, наскільки ефективною є реалізована модель комунікації між усіма стейкхолдерами міста, безпосередньо впливає на якість життя, якість соціальних та економічних процесів в місті, інфраструктуру, довкілля та благоустрій, інвестиційну привабливість, розвиток міста загалом та на ефективність адміністрування цих процесів.

**Практична цінність** роботи полягає в проєкті комунікаційної стратегії, як прикладній основі для розробки та впровадження стратегії комунікації між міською владою та стейкхолдерами міста.

### Ступінь наукової розробленості теми

Сучасні гуманістичні, людино-, еко-орієнтовані принципи та підходи до планування міських просторів завдячують класикам урбанізму, дослідникам та громадським діячам, що свого часу зробили значний теоретичний і практичний внесок в дослідження урбаністичного середовища, в зміну містобудівної парадигми, ставлення архітекторів та містопланувальників до розвитку міст. Серед найвідоміших – Джейн Джейкобс «Життя та смерть великих американських міст», Анрі Леферв, як автор концепції «права на місто», представники чиказької школи соціології Луїс Вірт, Роберт Парк, Ернст Берджесс, в роботах яких розглянуто та концептуалізовано місто як соціальну систему.

Також серед відомих урбаністів, чия діяльність та роботи мали та мають суттєвий вплив на сучасні принципи соціально-просторового розвитку, можна виділити Яна Гейла як ідеолога концепції «пішохідного» міста. Цього року на щорічному урбаністичному фестивалі CANaction в Києві датський урбаніст презентував свою книгу, вперше перекладену українською – «Міста для людей».

Питанню взаємовпливу соціального та фізичного простору, комунікації в урбаністичному середовищі присвячено роботи вітчизняних дослідників: Г. Фесенко, М. Комової, В. Г. Белоусова, І. В. Козлової. Здебільшого ці роботи мають теоретично-академічний характер і певною мірою можуть бути застосовані для імплементації сучасних комунікаційних проектів. На відміну від досліджень, що проводяться в рамках конкретних проектів, професійними організаціями, такими як Агенти Змін, CEDOS, дослідження командою CANactions. Такі дослідження рідше публікуються в тематичних монографіях тощо, проте концептуально практично вони дають основу для розробки конкретних стратегій комунікації в тих чи інших проектах.

В соціально-екологічній концепції міста Роберта Парка – представника Чиказької школи, місто уявляється як живий організм, як біологічний феномен, який, крім соціального (культурного) рівня, містить також рівень

біотичний, що лежить в основі соціального розвитку і визначає саму організацію суспільства.

З точки зору теорії, метою роботи також є дослідження зв'язку людини та міста, їх взаємний вплив, визначення, яким чином комунікація в місті залежить від просторової організації, та яку роль комунікація відіграє у розвитку міського простору; актуалізація комунікації як нервової системи, що забезпечує порозуміння між усіма частинами організму міста та дозволяє людині використати ті можливості та перспективи, що пропонує місто як соціально-культурний феномен.

**Об'єктом дослідження** є комунікація в урбаністичному середовищі як базовий та невід'ємний елемент ефективного розвитку міста.

**Предметом дослідження** є комунікаційні практики Київської міської державної адміністрації як суб'єкта управління та головного ініціатора співпраці між стейкхолдерами міста, а також комунікаційні практики між самими стейкхолдерами як суб'єктами ініціації та реалізації окремих проектів.

**Метою** роботи є дослідження в широкому сенсі комунікації в урбаністичному просторі, осмислення зв'язку фізичної тканини міста та соціально-комунікаційних процесів в ньому, розробка практичних рекомендацій щодо налагодження такої моделі комунікації, що забезпечить інклюзивність всіх стейкхолдерів процесу розвитку міста Києва таким чином, щоб цей процес відбувався ефективно, прозоро, був гнучким та відповідав потребам сучасного цивілізованого суспільства.

**Завдання:**

1. Розкрити особливості взаємозв'язку соціально-просторових практик та комунікації в контексті розвитку міста;
2. Визначити та охарактеризувати стейкхолдерів процесу міського розвитку, їх діяльність та взаємодію;
3. Дослідити практики комунікаційних стратегій органів міської влади на прикладі: Відня, Женеви, Берліну;

4. Проаналізувати поточну комунікаційну стратегію КМДА, дослідити інші комунікаційні практики, що застосовуються міською владою;
5. Систематизувати інструменти взаємодії органів державної влади з громадськістю та способи залучення громадян до процесів прийняття рішень на міському рівні;
6. Проаналізувати комунікаційні практики між суб'єктами міського розвитку (стейкхолдерами міста);
7. Надати рекомендації щодо впровадження ефективної моделі комунікації, ґрунтуючись на результатах дослідження.

В роботі застосовано загальнонаукові **методи** дослідження. Теоретичну основу роботи складає метод наукового синтезу, систематизація даних та вторинний аналіз досліджень, аналіз вторинної інформації. В рамках емпіричного дослідження проведено контент аналіз, SWOT-аналіз, експертне опитування.

### **Структура роботи**

Після змісту надано визначення ключових понять з метою уникнення непорозумінь чи довільного тлумачення, далі робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. В першому розділі розглянуто теоретико-методологічну базу дослідження комунікації в урбаністичному середовищі; дано характеристику основним векторам розвитку сучасних міст, в тому числі Києва; визначено шляхи формування та складові іміджу та бренду міста.

У другому розділі досліджено комунікаційні практики в містах Європи: Відні, Женеві, Берліні, в тому числі проаналізовано ефективність комунікації міської влади, шляхи та способи реалізації принципів інтегрованого розвитку, імідж та бренд міст. Крім того проаналізовано поточні ініціативи та практики в Києві, проведено SWOT-аналіз бренду міста.

Третій розділ присвячено проекту комунікаційної стратегії Києва, на основі вторинного аналізу джерел, експертного опитування, проведеного SWOT-аналізу, аналізу поточної стратегії розвитку міста «Київ 2025»

розроблено проект стратегії комунікації між міською владою та стейкхолдерами міста.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ В УРБАНІСТИЧНОМУ ПРОСТОРИ, СУБ'ЄКТІВ ТА ОБ'ЄКТІ, ЩО ФОРМУЮТЬ КОМУНІКАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ МІСТА

### 1.1 Поняття простору та комунікації в урбаністичній теорії

*Хіба місія – це лише результат та наслідок місткості простору?*

*Чи простір набуває власної сутності завдяки збірній дійсності місць?*

*Якщо друге вірно, то нам слід було б шукати сутність простору в місцевості як його основі, слід було б подумати про місцевість, як про взаємопов'язану гру місць.*

– Мартін Хайдеггер<sup>1</sup>

#### Місто

Комплексно місто розглядає урбаністика, проте окремі процеси досліджуються в рамках багатьох інших наук та наукових підходів, серед основних: історія, антропологія, політологія, публічне управління, право, економіка, комунікація. Міський спосіб життя лежить в основі дослідження та розвитку сучасної архітектури, скульптури, дизайну, мистецтва загалом, а також маркетингу та комунікації. В основі будь-якої господарської діяльності є потреби та можливості міста.

Сьогодні існує безліч визначень, що пояснюють природу та суть міста, безліч підходів до опису та дослідження процесів, що в ньому відбуваються. Мислителі та науковці різних часів давали визначення поняття міста в залежності від історичної епохи та парадигми. Місто на перетині модерної та постмодерної доби являє собою перехід від планування та дослідження на основі суб'єктивних підходів планувальника чи ідеології правлячої еліти до

---

<sup>1</sup> Heidegger M. Die Kunst und der Raum. Sankt Gallen: Erker, 1969. 26 S.

загально-гуманістичних, інтерсуб'єктивних принципів як основи розвитку соціальної та фізичної тканини міста.

Класики урбаністичної соціології Р. Парк та Е. Берджес<sup>2</sup> пояснюють фізичну експансію міста як результат диференціації елементів, що складають соціальну структуру, а саме: переміщення одиниць, груп та ринкових суб'єктів відповідно до місця проживання і професії. Американський дослідник Л. Мамфорд<sup>3</sup> визначає місто як спільноту тривалості, що змінюється у матеріальному, суспільному і культурному середовищі.

За визначенням В. Белоусова, місто – це резервуар культурних та соціальних капіталів.<sup>4</sup> Вітчизняна дослідниця І. В. Козлова в своїй статті «Основні підходи до вивчення міста та специфіка соціології у вивченні містотворчих процесів»<sup>5</sup> визначає, що на теперішній час комунікаційні простори міст стають об'єктами різноманітних міждисциплінарних розвідок. Водночас культурно-філософське окреслення «міського середовища» у контексті проблематики інтерактивності на локальному рівні є новим дослідницьким завданням для вітчизняної гуманітаристики.

Міста є «концентраторами» ділової активності, таланту, можливостей для розвитку людського потенціалу. У сучасному урбаністичному світі, який щоразу стає «тіснішим», спостерігаються системні зміни в комунікаціях: з одного боку, людина зіштовхується із проблемами «виключення» з комунікаційного простору, перебування у «конфліктних просторах», породжених комбінацією економічних, політичних, ідеологічних, релігійних чинників; з іншого – з'являються принципово нові способи інтеграції людини у соціокультурне середовище міста, «культури зустрічі», що створюють відчуття єдності, солідарності, поваги до культурного різноманіття.

---

<sup>2</sup> Артюх Г. О. Концепції міста в працях вчених-урбаністів чиказької школи [Електронний ресурс] / Г. О. Артюх // Вісник Львів. УН-ТУ. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/sociology/article/viewFile/1848/1911>.

<sup>3</sup> Mumford, L. (1998) *Sidewalk Critic*, Princeton Architectural Press, New York.

<sup>4</sup> Белоусов В. Повсякденність як механізм міської інституціоналізації / В. Белоусов // Нова парадигма. Журнал наукових праць / гол. ред. В. П. Бех. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2004. – Вип. 38. – С. 45–50.

<sup>5</sup> ISSN 2078-144X. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. 2012. Випуск 6. С. 265–275

У такій ситуації актуальності набувають філософсько-урбаністичні візії щодо включення суб'єктів у публічний простір та «становлення разом». Відповідно, виникає потреба у спеціальному осмисленні просторового розвитку міст у комунікативному контексті, зокрема окреслення міських локацій інтерсуб'єктності. Комунікативні підходи до осмислення публічних соціо-просторів вимагають окреслення та рефлексії різноманітних типів інтерсуб'єктивності і процесів: співтворення, збереження – підтримки та перетворення міських ландшафтів.

Урбан-філософські дискурси «міського середовища» набувають значення не тільки на теоретико-методологічному рівні, а й у зв'язку із важливими практичними завданнями. Українські міста, що тривалий час формувалися у рамках модерної традиції містобудування, потребують ревіталізації міських просторів. Наразі існує нагальна потреба в розробці відповідних концептуальних підходів для просторово-архітектурних рішень щодо формування просторів міст за принципами інклюзивності, інтерактивності тощо.<sup>6</sup>

### **Простір**

Питання про природу простору здається досить простим на перший погляд, як і будь-яке питання про природу речей, з якими ми маємо справу щодня. Але щойно ми зробимо виклик власній інтуїції і спробуємо ґрунтовно пояснити, що таке простір, з'ясується, що знайти однозначну відповідь не так просто. Більшість людей уявляють простір як місце, де щось має відбуватись або знаходитись. Тобто сам по собі простір – це відсутність речей, порожнеча, що може бути заповнена, а вміст перетворює простір на певне місце та визначає його призначення. Тоді простір може існувати незалежно від матерії, і якщо уявити, що всесвіт має скінченний вміст матерії, то простір – це вся та порожнеча, що нічим не заповнена. Таким чином, простір – нескінченна порожнеча, за межами матерії? Якщо певний час розмірковувати, то можна

---

<sup>6</sup> Фесенко Г. Філософія просторового розвитку міст у контексті комунікативних теорій / Галина Фесенко. // Вісник Львівського університету. – 2017. – №10. – С. 65–71.

прийти і до іншого висновку, що поняття простору позбавлене сенсу без матерії, яка його наповнює, і тоді простір являє собою взаємозв'язок між частинками цієї матерії. Зважаючи на те, що більшість людей не має справи з концепцією не-простору, такі визначення виглядають логічними, а сам простір виявляється так чи інакше розглянутим в контексті матерії.

Насправді дебати щодо поняття простору та його суті відомі ще з античних часів та продовжуються дотепер. Так Платон означав простір (хору) як вмістилище або проміжок, Аристотель як місце. Інший підхід до визначення простору запропонував Ісаак Ньютон, розглядаючи простір як абсолютний, тобто такий, що існує незалежно від того, чи є в ньому фізичні тіла.<sup>7</sup> На відміну від нього Готфрід Лейбніц характеризував простір тільки через відношення між тілами: відстань та напрямок. У XVIII ст. аналіз сутності простору здійснив Іммануїл Кант, якого цікавило передусім питання про те, чи можна пізнати простір тільки емпірично, через досвід. Кант прийшов до висновку, що простір є чисто апіорним поняттям, тобто людина не може сприймати світ по-іншому, лише через простір.

Загалом, протягом майже всієї історії існували дві основні концепції простору:

Субстанціальна концепція розглядає простір як особливу самостійну сутність, що існує незалежно від матеріальних об'єктів. Поняття простору зводилося до нескінченної порожнечі, що вміщає все – тіла, час – до «чистої» тривалості. Ця ідея, в загальному вигляді сформульована ще Демокритом, отримала своє логічне завершення в концепції абсолютного простору і часу Ньютона, який вважав, що їх властивості не залежать від характеру і протікають в світі матеріальних процесів;

Релятивістська концепція розглядає простір і час не як особливі, незалежні від матерії суті, а як форми існування речей (Аристотель, Лейбніц,

---

<sup>7</sup> French A. Introduction to CLASSICAL MECHANICS / A. French, M. Ebison. – Cambridge: Kluwer Academic Publishers, C. 1-6. 1986.

Гегель, Енгельс). Релятивістська концепція простору і часу продовжує розвиватися. Йдуть пошуки нових уявлень про ці форми існування матерії і передбачається, що доведеться зіткнутися з топологічними примхами простору і часу, що дозволить розширити наші знання про матеріальний світ, в якому ми живемо.<sup>8</sup>

В добу просвітництва простір став розглядатися у фізико-математичній площині – простір-час, та окремо у філософській площині – простір як вмістилище буття. Пізніше з появою загальної теорії відносності природа простору визначалась як хвиля, що має три виміри і, разом з четвертим виміром – часом, утворює концепцію простору-часу.

В урбаністичній теорії простір також розглядається не лише в контексті своїх фізичних параметрів, а також в контексті соціальних характеристик та перспектив. Дуже доречною видається метафора, проведена між концепцією простору-часу і урбаністичним простором в місті – місто є захопленим в моменті набором релятивістських параметрів та величин.

Дослідники описують історію урбаністичних трансформацій, у якій чітко простежуються настанови планувальників щодо визначення ролі публічних просторів у модерних/постмодерних міських ландшафтах. В своїй книзі «Смерть і життя великих американських міст» Джейн Джекобс визначає важливість соціальних зав'язків та описує їх вплив на урбаністичний простір. Її дослідження мало великий вплив на роздуми американських та європейських урбаністів про важливість різноманітних форм суспільного життя у публічних локаціях міста. Зв'язок між якістю міського життя і просторовими характеристиками міста був також зафіксований протягом цього ж періоду. Так, для датського урбаніста Яна Гейла комунальний простір (communal space) є не лише важливою формою повсякденних соціальних практик, а й формою творення міського простору. Також він разом із Ларсом

---

<sup>8</sup> Самченко В. Н. Три концепции пространства и времени [Електронний ресурс] / Владимир Николаевич Самченко // Журнальный клуб Интелрос. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: [http://www.intelros.ru/readroom/credo\\_new/kr3-2015/28476-tri-koncepcii-prostranstva-i-vremeni.html](http://www.intelros.ru/readroom/credo_new/kr3-2015/28476-tri-koncepcii-prostranstva-i-vremeni.html).

Джемзе досліджує феномен «нових міських просторів» на прикладах трансформацій публічних просторів європейських міст. Творення публічних просторів нового типу постає у результаті урбан-тенденцій «лікування міст» як локації для суспільного життя, де можливий безпосередній контакт між людьми, інтерсуб'єктивність.<sup>9</sup>

### **Публічний простір**

Міський спосіб життя є уособленням повсякденних практик – користування міськими благами, споживання в широкому сенсі, користування публічними просторами, щоденна комунікація. Життя в місті є публічним, перформативним процесом, який відбувається в міському публічному просторі. Публічний простір оточує нас практично всюди – на тротуарі, в парку, в громадському транспорті, в торговому центрі, в університетських аудиторіях і центрах сучасного мистецтва, навіть в заторах. Соціальні мережі – це також публічний простір міста, що дозволяє поєднувати видиму приватність із публічною іматеріальністю віртуального світу. В той же час вимір та межі «публічності» надзвичайно відрізняються в різних містах та регіонах, трансформуючись під дією економічних, політичних, соціальних і культурних чинників.

Український дослідник та урбаніст Ігор Тищенко в своїй статті «Що таке міський публічний простір»<sup>10</sup> зазначає: «Соціологічні та антропологічні дослідження свідчать, що характер економічного і політичного домінування і контролю в постіндустріальних глобалізованих суспільствах стає все менш помітним і водночас – всеохоплюючим. Із розвитком неоліберального підходу до міського розвитку приватні інтереси міських економічних еліт (в сучасній Україні вони є одночасно і політичними) дедалі більше домінують над спільними, фрагментуючи, комодифікуючи і приватизуючи публічні

---

<sup>9</sup> Gehl J. *New City Spaces* / J. Gehl, L. Gemz. – 3rd ed. – Copenhagen : The Royal Danish Academy of Fine Arts School of Architecture, 2008. – 264 p.

<sup>10</sup> Тищенко І. Що таке міський публічний простір [Електронний ресурс] / Ігор Тищенко // Mistosite. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/shho-take-m%D1%96skyj-publ%D1%96chnyj-prost%D1%96r>.

простори. В кожному випадку цьому сприяють потужні дискурсивні стратегії, покликані демонструвати, що приватизація або приватний менеджмент — це єдиний ефективний варіант роботи з колишнім спільним благом. Українські, і ширше – пострадянські міста тут не є винятками. Водночас на противагу цим стратегіям еліт, на локальному міському рівні функціонують різноманітні виключені з публічного простору соціальні групи і спільноти, які вдаються до різноманітних тактик апропріації простору і своїми діями набувають видимості в ньому, трансформуючи усталені уявлення про «публічність» публічного простору. Часто ця боротьба набуває явних форм протистояння.»

На базовому рівні публічний простір часто визначають через протиставлення його приватному, що виражається зокрема у режимі власності, управління і публічного доступу, санкціонованих видах індивідуальної і колективної поведінки, правилах користування, характері та обсягах соціальних інтеракцій, і, звісно, різноманітних формах виключення і дискримінації. І для західних, і для постсоціалістичних міст це протиставлення актуальне, але воно дедалі більше розмивається. Функціонування сучасних міських просторів, у яких ми перетинаємося з незнайомцями і звикли вважати «публічними» (кав'ярні, парки розваг, торговельні центри) свідчить, що вони фактично не є ані приватними, ані публічними, перебуваючи в свого роду «сірій зоні» посередині. В сучасних містах стає все менше «традиційних» публічних просторів на кшталт відкритих площ, і все більше таких місць, щодо яких неможливо однозначно сказати, наскільки вони є публічними. Як приклад можна взяти торговельні центри. Відкриті для публічного відвідування, вони водночас є приватною власністю, і власник може заборонити там певні види громадської активності. Вони гарантують комфорт і безпеку, але водночас зводять все різноманіття контактів між людьми до стандартизованих товарно-грошових відносин. Це місця публічного споживання, ретельно очищені від «небажаних» соціальних елементів.

На думку дослідників пост-соціалістичних трансформацій, міста колишнього Радянського Союзу (насамперед це стосується країн з

авторитарним типом правління) демонструють ще одну характерну особливість – так зване «зловживання публічністю». Мається на увазі ретельна охорона державою абстрактної «публічності» як монофункції центральних міських площ та інших громадських місць, через що ці простори залишаються зарезервованими, майже як в радянські часи, для певних санкціонованих владою типів громадської активності: концертів, офіційних свят, карнавалів, демонстрацій, комерційних ярмарків тощо. В той же час право конкретних соціальних груп на апропріацію простору і вільне його використання повністю ігнорується і оголошується незаконним.<sup>11</sup> Характерно не лише для України, але й для інших країн пострадянського простору, що влада має по суті монополію на «нормативне» користування публічними просторами, і оголошує себе легітимним представником нормативної «публіки». При цьому здійснюється ідеологічна підміна, адже сучасне суспільство складається з різних партикулярних груп, які демонструють різні типи «публічності», і багатьом з яких відмовляється у праві використовувати простір.<sup>12</sup>

### **Комунікація**

Комунікація — передача значення шляхом пересилання сигналів.

Соціальна комунікація – це обмін між людьми або іншими соціальними суб'єктами цілісними знаковими повідомленнями, у яких відображені інформація, знання, ідеї, емоції тощо, обумовлений цілим рядом соціально значимих оцінок, конкретних ситуацій, комунікативних сфер і норм спілкування, прийнятих у даному суспільстві.<sup>13</sup>

Як і питанням міського розвитку та урбаністики, питанням комунікації присвячено багато робіт сучасних дослідників. Комунікація розглядається в контексті обміну інформацією між людьми, групами людей, організаціями, системами, тощо; в контексті сполучення тих чи інших ланок системи, будь то

---

<sup>11</sup> Тищенко І. Що таке міський публічний простір [Електронний ресурс] / Ігор Тищенко // Mistosite. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/shho-take-m%D1%96skyyj-publ%D1%96chnyj-prost%D1%96r>.

<sup>12</sup> Паченков, Олег (2012). Публичное пространство города перед лицом вызовов современности: мобильность и «злоупотребление публичностью». Новое литературное обозрение, No117, 2012.

<sup>13</sup> Почепцов Г.Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології / Г.Г. Почепцов // Комунікація. – 2010. – № 1. – С. 19–26.

система управління персоналом чи система міського транспорту; в контексті глобальних соціокультурних перетворень в суспільстві та в багатьох інших аспектах. Комунікація як елемент управлінської діяльності та засіб досягнення своєї цільової аудиторії розглядається в класичних роботах, присвячених менеджменту та маркетингу. В контексті теорії зав'язків з громадськістю, поняття комунікації розглядають вітчизняні дослідники В. Г. Королько, Г. Г. Почепцов, В. А. Мойсеєв.

В. Г. Королько в своїх роботах не дає поглибленого аналізу структури комунікаційних процесів на відміну від того ж Г. Г. Почепцова, проте його роботи цінні численними прикладами переведення сучасних теоретичних схем соціокомунікаційних процесів на практичну мову. В. Г. Королько наголошує на необхідності чіткого сегментування соціокомунікаційних практик, адже доволі часто як в комерційному, так і публічному середовищі поняття комунікації плутають з інформуванням. В. Г. Королько підкреслює, що в контексті менеджменту зав'язків з громадськістю як стратегічного інструменту управління, двостороння комунікація є необхідним елементом ефективного функціонування організації.<sup>14</sup>

Варто зазначити, що дослідження українських авторів зробили значний внесок в зміну комунікаційної парадигми з інформативно-пропагандистської ієрархічної системи пострадянського періоду на систему двосторонньої симетричної комунікації, принципи якої зараз активно просуває громадянський сектор в публічній та комерційній сферах.

В сучасній урбаністиці комунікації можна розглядати в двох площинах – комунікація як засіб сполучення елементів та суб'єктів урбаністичного середовища та комунікація як інструмент адміністрації урбаністичних процесів та передумова соціокультурного та технологічного розвитку. В першому випадку мова йде про комунікацію міського простору або, як ще на початку ХХ сторіччя коцептуалізував комунікації міста Вальтер Беньямін –

---

<sup>14</sup> Королько В. Г. Основы публик рилейшнз / Валентин Григорович Королько // Основы публик рилейшнз / – Киев: Рефл-бук, 2001. – С. 186–188.

місто як «текст»<sup>15</sup>. В другому випадку йдеться про комунікацію в ширшому сенсі – передумова будь-якої успішної взаємодії в рамках принципів сталого розвитку.

Сьогодні, завдяки експансії віртуального світу практично в усі куточки планети, де є доступ до мережі інтернет, руйнуються природні зв'язки людини з культурою як з контекстом, із взірцем та еталоном, що визначає цінності та норми поведінки, з'являється можливість вільного тлумачення та інтерпретації мистецтва, архітектури, тих повідомлень, що вони транслюють. Етичні правила більше не ґрунтуються на знаннях і освіті, вони мають вагу в залежності від контексту, набирають силу залежно від того, як саме частина аудиторії тлумачить те чи інше повідомлення, що передають ЗМІ. Значно більшої ваги набувають особистісні контакти людей, у межах яких вони обмінюються більшою кількістю повідомлень, у вигляді особистісних тлумачень та інтерпретацій, що призводить до постійного перегляду своїх внутрішніх позицій щодо того чи іншого питання, іноді поверхневого прийняття «на віру» неперевіреної інформації, якщо вона отримана від уособленого джерела, і чим більше контактів, тим сильніший цей вплив. Проте міська масова комунікація залишається базисом для інтелектуального розвитку.<sup>16</sup>

### **Місто як комунікація людей і просторів**

Отже тканину міста формують як фізичні об'єкти – будівлі, площі, парки, вулиці, тротуари та дороги, елементи інфраструктури та благоустрою, малі архітектурні форми, так і соціальні зв'язки між та навколо цих об'єктів. Недарма паризькі дослідники та мислителі порівнювали місто з театральною сценою, де в заготованих декораціях відбувається вистава, змінюються й самі декорації, й персонажі. Планування міських просторів – це якоюсь мірою постановка вистави, де кожному актору та декорації відведено своє місце, а

---

<sup>15</sup> Беньямин В. Избранные эссе / Вальтер Беньямин // Произведение искусства в эпоху его технической воспроизводимости. / Вальтер Беньямин. – Москва: Медиум, 1996.

<sup>16</sup> Комова М. КОМУНІКАЦІЯ МІСТА ЯК УРБАНІСТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://nbuv.gov.ua/node/554>.

гру акторів режисер довіряє самим акторам. Отже, право мешканців на чесну гру у цій виставі залишається ключовим чинником комунікації міста.

Урбаністична утопія модерніської доби – неможлива. Проте долаючи постмодерніський скепсис, сучасний урбанізм приходить до висновку, прагнення до ідеалу, водночас розуміння його умовності та недосяжності є засобом розвитку, руйнування устроїв – є передумовою побудови нових.

## **1.2 Сучасна урбаністика, еволюція міст та роль комунікації в цьому процесі**

В повсякденному житті містян, де частка публічності збільшується не лише в фізичному просторі, але й у віртуальному, потреба у публічній присутності й у безпосередньому контакті з іншими людьми зростає і набуває нових сенсів. Публічний простір міста як середовище людської взаємодії утворюється різноманітними контекстами їх присутності та реалізації, зокрема такими надзвичайно важливими, як доступність, безпечність, транспарентність, мультикультурність тощо. Інформаційно-комунікативний контекст пов'язаний насамперед із значенням міста як місця для перетину думок та ідей, почуттям спільності. У модерних урбаністичних візіях інтерес до архітектури громадських просторів мав другорядне значення. Домінанта містобудівельних проектів 1930–1970-х років закріплювалась за просторовими рішеннями для транспортних магістралей. І лише у 1970-х роках розпочалася критика модернізму та пошук рішень щодо «якості міського простору» з погляду пішохідних повсякденних практик містян. Автомобілецентричні урбан-стратегії стали об'єктами критики через витіснення мешканців із вулиць і площ, а також екологічні проблеми міського середовища. З того часу і дотепер публічний простір і форми соціокультурної присутності у ньому перебувають у центрі уваги архітектурних дискусій про способи «лікування міста». Одночасно з архітектурним розвитком

громадських просторів розробляються концептуальні параметри урбан-дизайну з «олюднення» публічних просторів, їх гуманізації.<sup>17</sup>

Міський простір поступово перетворюється на більш зручний для пішоходів – розширюються тротуари, зникають високі бордюри та залізобетонні паркани, з'являються паркові зони та зони відпочинку з зеленими насадженнями, облаштовані меблями outdoor. Все це наче запрошує мешканців використовувати публічний простір. Що, у свою чергу, сприяє утвердженню нетехнізованого бачення міських комунікацій, формує «ландшафт» для подолання антропологічної кризи, зокрема кризи міжособистісного буття (за Юргеном Габермасом і Карлом-Отто Апелем). Але досі актуальними є намагання урбаністів залучити публічні простори до різноманітних соціокультурних активностей, сформувати затребуваний, життєздатний баланс між міськими локаціями (місцями для зустрічей, ділової активності і різноманітної мобільності).

Різноманітність міських просторів можна розглядати в контексті множинності та поліфункціональності повсякденних практик містян. Наприклад, люди інтегровані традиційною вулицею у різний спосіб: ринковий (через «шопінг»), соціокультурний (через різноманітні масові заходи – соціальні зібрання, святкування релігійних подій, фестивалі тощо).<sup>18</sup> Значимі соціокультурні комунікації утворюють у місті простори для діалогу, осмислення буденності та святковості, місця вироблення сенсів, підтримують у їх учасників відповідні почуття приналежності.

Розвиток публічних просторів, їх сенсуальне наповнення впливає і на еволюцію комунікації в цих просторах. Важливою характеристикою публічних просторів є інклюзивність – усі користувачі публічного простору (фактично усі), незалежно від віку, смаків, статусу, культурної приналежності,

---

<sup>17</sup> Фесенко Г. Філософія просторового розвитку міст у контексті комунікативних теорій / Галина Фесенко. // Вісник Львівського університету. – 2017. – №10. – С. 65–71.

<sup>18</sup> Фесенко Г. Філософія просторового розвитку міст у контексті комунікативних теорій / Галина Фесенко. // Вісник Львівського університету. – 2017. – №10. – С. 65–71.

могли мати «власні» простори. Зростає потреба в мультифункціональних публічних просторах, що враховують культурну та соціальну різноманітність. Ідея про інклюзивне місто породжена комунікативною етикою, що передбачає консенсуально-дискурсивну легітимацію моральних норм на основі регулятивного принципу – ідеальної комунікативної спільноти.

Ян Гейл зазначає, що якісний міський простір існує там, де люди не почуваються обмеженими у своїх правах, де на вулицях багато дітей, молоді, людей похилого віку, людей з інвалідністю, де просторовий розвиток здійснюється на принципах «доступності».<sup>19</sup> Йдеться про феноменологічний досвід «інакшості», застосування комунікації, діалогу для формування простору соціокультурного різноманіття. В такому контексті набуває значення соціокультурне ревіробництво простору, що відбувається на перетині культур, в мультикультурних, мультинаціональних мегаполісах та розширює спектр можливостей для різних голосів та різних позицій, що мають співіснувати та віднаходити порозуміння завдяки діалогу. «Інтерактивність визначає динаміку просторових перетворень і постає реальною альтернативою таким дегуманізуючим тенденціям, як відчуження. Особлива увага приділяється комунікаційним діям на «території сусідства», у житлових кварталах, що виявляються різною «опційною активністю» (наприклад, дитяча гра, зустрічі, привітання, комунальна активність) або пасивними контактами, тобто просто бачити і чути інших людей» - Галина Фесенко «Філософія просторового розвитку міст у контексті комунікативних теорій»<sup>20</sup>. Далі Ян Гейл виокремлює три типи активності у публічному просторі «серед будинків»: необхідні, додаткові та громадянські. Необхідні – більшою мірою обов'язкові, що здійснюються за будь яких умов. Додаткові – це дозвілля за умов підходящої інфраструктури, коли локації для дозвілля є «привітними» до людей.

---

<sup>19</sup> Gehl J. *Life Between buildings* / Jan Gehl. – Copenhagen, 2001. – 200 с.

<sup>20</sup> Фесенко Г. Філософія просторового розвитку міст у контексті комунікативних теорій / Галина Фесенко. // Вісник Львівського університету. – 2017. – №10. – С. 65–71.

Ян Гейл наголошує: чим більше у людей можливостей проводити час на відкритому повітрі, тим більший шанс на неформальне знайомство, спілкування, появу спільних інтересів. Що в свою чергу є основою для активності громадської. Громадська активність у просторі «серед будинків» утворює своєрідну спільну або ж комунальну тканину міста. За Чарльзом Лендрі, автором теорії креативних міст, мешканці житлових кварталів можуть зорганізуватись у соціальні мережі навколо вирішення питань «життєвих просторів». Горизонтальні соціальні мережі є прикладом ітерсуб'єктних комунікативних практик, що дозволяють громадянам брати участь у більш широкому об'єднанні акторів для кращого реагування на складні питання місцевого значення.<sup>21</sup> Ці мережі здатні виробляти міждисциплінарні рішення проблем і демонструвати спроможність підтримувати соціальну згуртованість і залучення до колективних дій. Це також стає демонстрацією важливої тенденції щодо зміцнення ролі міста як демократичного форуму і примноження соціального капіталу міста. Горизонтальні мережі, що з'єднують людей через відмінності, допомагають побудувати більш стійкі і творчі спільноти-місця з великим життєвим досвідом, як описував Анрі Лефевр. У цілому соціальні мережі утворюють «м'яку інфраструктуру» сучасних міст.<sup>22</sup>

Особливою комунікаційною платформою для залучення стейкхолдерів до вироблення спільних, погоджених публічних просторів постає «партисипативне місто», що окреслює нові межі громадського управління та громадської відповідальності за міське середовище. Спираючись на роздуми Юргена Габермаса щодо етики дискурсу і комунікативної дії можна відзначити, що партисипативність стає чинником на шляху до вирішення соціальних проблем. Новий етичний запит до комунікаційних дій у міському просторі передбачає маркування мешканцями міських локацій як об'єктів

---

<sup>21</sup> Borrup, Tom, "Creativity in Urban Placemaking: Horizontal Networks and Social Equity in Three Cultural Districts" (2015). Dissertations & Theses. 233.

<sup>22</sup> Фесенко Г. Філософія просторового розвитку міст у контексті комунікативних теорій / Галина Фесенко. // Вісник Львівського університету. – 2017. – №10. – С. 65–71.

«спільної турботи». Теорія комунікативних дій стала спробою дати відповідь на питання, як у сучасних умовах моральний вибір може бути дієвим, відповідальним і справедливим. Звертається увага на те, що партисипативний публічний простір формується на тлі змін просторової ролі міської еліти. Зокрема, Зигмунд Бауман відзначає, що вона перестала належати місцю, бо її турботи лежать деінде, у них немає інших зацікавлень, крім розваг, пов'язаних із містом, де розташовані їхні резиденції. Леслі Грейсон та Кен Янг звертають увагу на роль громадської активності: «Якість життя, що стосується навколишнього середовища міста, охоплює не тільки фізичні характеристики місця, в якому живуть люди, а й соціальні атрибути цього середовища – відчуття єднання громади з міським простором, залучення громади («соціального серця міста») до процесів планування». Філософське підґрунтя для розв'язання проблем залучення громадян до вироблення/оновлення простору певною мірою забезпечує теорія комунікативної дії Юргена Габермаса. Йдеться про дискурс, у рамках якого створюються умови для вільного, неупередженого діалогу, що спрямований на досягнення консенсусу. Власне інтерсуб'єктність стає вихідною ідеєю про містян як перетворюючу силу для міських просторів. Оновлення міського простору потребує інтерактивних технологій, спроможних створювати та підтримувати взаємодію і перебувати у режимі діалогу з членами громади. Через покращення добросусідства можна вирішувати проблему «дефіциту демократії», а це, у свою чергу, спонукає громаду надавати мешканцям можливість більше впливати на рішення, що торкаються їхніх житлових районів; заохочувати постійний діалог між владою і жителями, адже це також допомагає будувати довірчі відносини між мешканцями. Через збільшення «духу участі» містян відбувається і розширення їхньої просторової відповідальності (наприклад, відповідальність за прибудинковий простір).<sup>23</sup> При цьому відзначається, що у пострадянських містах склалась така урбан-

---

<sup>23</sup> Фесенко Г. Філософія просторового розвитку міст у контексті комунікативних теорій / Галина Фесенко. // Вісник Львівського університету. – 2017. – №10. – С. 65–71.

ситуація, коли у містян ще не вироблено сталої активності та розвиненого відчуття відповідальності за міське середовище, переважає патріархальність у просторовому баченні відповідальності, свідомо «ізоляція» або відчуженість містян від колективного буття на рівні місцевих громад. Втім, публічний простір відтворюється не тільки фаховими архітекторами, ландшафтними дизайнерами, а й турботою містян. «Сьогодні всі ми урбаністи», – стверджує соціолог Едвард Соїя. Індивідуальний внесок містян може виявлятися у практиках тактичного урбанізму (наприклад, декоруванні фасадів будинків, організації «публічних місць»). Філософське підґрунтя такої комунікації людини з навколишнім середовищем можна відшукати в екзистенційних ідеях про творчість. Творчі дії, слідуючи логіці Карла Ясперса, можуть бути результатом «виходу за рамки» повсякденного досвіду й усвідомлення власної творчості як свободи. Така екзистенційна комунікація ґрунтується на взаємності, відкритості та єднанні з іншими, виявляється у різноманітних соціальних, екологічних практиках міського дизайну. «Інтерактивний дизайн» розглядається як якісно нові та особливі комунікативні дії у постіндустріальному суспільстві, зокрема спрямовані на артикуляцію культурного життя міських кварталів. Сукупність комунікаційних практик робить міські локації культурними, творчими та мистецькими засобами рефлексії щодо життя у місті.<sup>24</sup>

Ідеї сталого розвитку міст було втілено Ольборзькою хартією «Міста Європи на шляху до сталого розвитку» схваленою учасниками Європейської конвенції зі сталого розвитку великих і малих міст Європи в м. Ольборг, Данія в 1994 року. Хартія зобов'язує представників великих і малих міст Європи розпочати процес підготовки місцевого «Порядку денного на XXI століття» та розробити довгострокові плани дій щодо переходу до сталого розвитку.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Borrup, Tom, "Creativity in Urban Placemaking: Horizontal Networks and Social Equity in Three Cultural Districts" (2015). Dissertations & Theses. 233.

<sup>25</sup> Ольборзька хартія «Міста Європи на шляху до сталого розвитку» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

А квінтесенцією ідей «нового урбанізму» стало підписання в 2007 році Лейпцизької хартії інтегрованого розвитку міст «Міста Європи на шляху сталого розвитку» міністерствами з питань міського розвитку і територіальної єдності країн Європи.

Основні принципи «нового урбанізму»:

**Пішохідна доступність.** Вулиці проєктуються за принципом пішохідо орієнтованості, паркінги виносяться за межі пішохідних зон. Більшість об'єктів міської інфраструктури та благоустрою (парки, зупинки громадського транспорту, об'єкти обслуговування) мають знаходитись в межах 10-хвилинної ходьби від будинку чи роботи.

**Поєднанність.** Змішана система громадського транспорту забезпечує розвантаження складних транспортних вузлів, мережа взаємозв'язаних вулиць полегшує пересування пішки, що в свою чергу зменшує необхідність в користуванні приватним автомобілем. Самі вулиці ієрархічно структуровано (вузькі вулиці, алеї, бульвари); акцент на високій якості пішохідної мережі і громадських просторів для мінімізації використання автомобіля.

**Багатофункціональність і різноманітність.** Поєднання магазинів, салонів з надання послуг, офісів, індивідуального житла та апартаментів в єдину структуру. Змішане використання на рівні мікрорайону (сусідства), кварталу, будівлі. Спільне використання публічного простору людьми різного віку, рівня доходів, культур і національностей.

**Змішана забудова.** Різноманітність типів, розмірів, цінового рівня будинків, розташованих поруч. Якість архітектури і міського планування. Робиться акцент на естетиці, комфортності міського середовища, створюється «відчуття місця»; архітектура набуває людського масштабу.

**Традиційна структура сусідства.** Відмінність між центром і периферією; публічні простори в центрі міста; якість публічних просторів; найвища щільність забудови в центрі міста, натомість забудова на периферії та в спальних районах більш простора.

**Висока щільність забудови.** Будівлі розташовуються ближче одна до одної для полегшення пішохідної доступності, ефективнішого використання ресурсів і послуг, створення зручнішого і приємнішого для життя середовища.

**Екологічний транспорт.** Мережа сучасного транспорту, що з'єднує частини міста та передмістя; доброзичливий до пішоходів простір, що передбачає активне використання альтернативних видів особистого транспорту – велосипедів, самокатів, роликів, а також простір привабливий для пішохідних прогулянок та щоденних пересувань.

**Сталий розвиток.** Ефективне використання наявних ресурсів з метою мінімізації впливу на навколишнє середовище; раціоналізація забудови та ефективне використання наявного урбаністичного простору; екологічно чисті технології, повага до навколишнього середовища й усвідомлення цінності природних систем.

**Енергоефективність.** Зменшення використання невідновлюваних джерел енергії; розвиток альтернативної енергетики; створення умов для зменшення використання приватного автотранспорту.

Такими простими і зрозумілими принципами можна охарактеризувати «новий урбанізм» як концепцію розвитку сучасних міст<sup>26</sup>.

Ще один невід'ємний термін епохи «нового урбанізму» це – право на місто. Вперше концепт права на місто сформулював Анрі Лефеврв 1967 році була пропозицією нового мислення про місто, урбанізм, міські стратегії і практики соціального забезпечення, пов'язані з існуючою лише в загальних рисах, але прогнозовану самим автором аналітичною наукою про місто.

Проблему «права на місто» докладно висвітлено у книзі «Повстання міст» Девіда Гарві. Автор інтерпретує «право на місто» як «право на зміни і винайдення міста заново таким, яким ми його хочемо. Також, що важливо, є правом більш колективним, ніж індивідуальним, тому що винайдення міста

---

<sup>26</sup> What is New Urbanism? [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cnu.org/resources/what-new-urbanism>.

заново неминуче залежить від виконання колективної влади над процесами урбанізації».<sup>27</sup>

**Право на місто** (right to the city) – справедливе використання міста відповідно до принципів сталого розвитку, демократії, рівності і соціальної справедливості. Це колективне право мешканців міст на користування можливостями міста, публічними просторами, комерційними та муніципальними послугами, з метою досягнення повного здійснення права на вільне самовизначення і гідний рівень життя. Право на місто спирається на міжнародно визнані права людини, включає усі громадянські та політичні, економічні, соціальні, культурні та екологічні права, які регулюються міжнародними договорами, що стосуються прав людини.

Передусім міський публічний простір – це місце реалізації громадянських і політичних прав, місце, де люди можуть зібратись, щоб бути побаченими і почутими. В такому контексті платформи соціальних мереж стають свого роду віртуальними публічними просторами, і якщо в соціологічному контексті публічність соціальних мереж є складним питанням, то в урбаністичному контексті соціальні мережі та інтернет комунікації є складовою віртуальної тканини міста, що диверсифікує його за межі звичного простору.

Право на місто – є одним з ключових політичних прав громадян сьогодні, отже, місто одночасно є і ціллю, і засобом, що демонструє комплексність поняття. Це зокрема і право на участь у творенні просторів і їхню апропріацію. «В однойменному тексті «Право на місто» (1967) Анрі Лефевр неодноразово підкреслює, що це право має належати передусім тим, кого домінантні класи витіснили з центру міста на периферію, кого позбавили переваг урбаністичного способу життя і простору для репрезентації, тобто права на творення символічного простору проживання як «колективного витвору». Практичний вимір цього права (що релевантно і для пострадянських

---

<sup>27</sup> Пояснюючи кризу. Інтерв'ю з Девідом Гарві. [Електронний ресурс] // Журнал соціальної критики «Спільне». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://commons.com.ua/uk/poyasnyuyuchi-krizu/>.

міст) полягає у доступі громадян до економічних і символічних ресурсів і можливостей, що їх надає місто. Іншими словами, «право на місто» це зокрема і право не бути виключеними з публічного простору центру міста, право спільнот репрезентувати себе в ньому.»<sup>28</sup> – Ігор Тищенко «Що таке міський публічний простір».

### 1.3 Стейкхолдери міста

Партиципативне проектування міських просторів є звичною європейською та світовою практикою. Участь громадськості в розробці проєктів, прийнятті тих чи інших рішень – це насамперед ефективний засіб розвитку комфортного міста, а також це інструмент реалізації громадянами права на місто. Партиципативні практики застосовуються не лише при розподілі міських чи територіальних бюджетів, а також при розробці стратегій та планів розвитку, територіальних брендів, обговоренні ініціатив та внесенні змін до законодавства, прийнятті рішень щодо забудови. Приватні компанії-забудовники, залучають містян та громадські організації до своїх проєктів на початкових етапах, адже порозуміння та лояльність громадськості – це запорука хорошого іміджу та міцної репутації.

Поняття «стейкхолдер» прийшло в бізнес із системної інженерії, де в контексті процесу прийняття рішень означало людей або організації, що залежать від результатів прийнятих рішень. В маркетинговому середовищі поняття набуло ширших меж, і в контексті розробки комунікаційних стратегій, стратегій формування іміджу та розвитку бренда, означає людей або організації, які зацікавлені, чинять вплив або на яких чинить вплив діяльність або результати діяльності певної організації, проєкту, системи.

---

<sup>28</sup> Тищенко І. Що таке міський публічний простір [Електронний ресурс] / Ігор Тищенко // Mistosite. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/shho-take-m%D1%96skyj-publ%D1%96chnyj-prost%D1%96r>.

В другій половині ХХ століття в сфері публічного управління набувають актуальності маркетингові концепції. Публічний сектор набуває явних ознак ринкової конкуренції по всьому світі, і на пострадянському просторі в 90-х також. Імідж та бренд політика, партії, міста, країни стають звичними речами і цей ринок активно розвивається. Концепція стейкхолдерів набула популярності саме завдяки політичним кампаніям. Європейськими та американськими дослідниками в галузі маркетингу та управління в кінці 90-х на початку 2000-х років було розроблено теорію стейкхолдерів, розглянуто різні рівні взаємодії між організацією та стейкхолдерами. Теорію стейкхолдерів було застосовано до міста як мережі стосунків між різними зацікавленими групами Софі Ендерсен та Енн Нільсен в статті «The City at Stake: Stakeholder Mapping» в 2009 році.<sup>29</sup> В статті дослідниці визначають місто як мережу взаємодії фізичних та соціальних складових, а також взаємин різних зацікавлених сторін стосовно цих складових. Крім того, в роботі запропоновано три парадигми стосунків між організацією – міською владою (urban government), та стейкхолдерами міста: модерну, постмодерну та убермодерну (або пост постмодерну).

В контексті комунікації, як інструменту ефективного міського розвитку, об'єктом, навколо результатів функціонування якого можна визначити групи стейкхолдерів, є саме місто як система соціально-просторової організації. З іншого боку, міська влада, як суб'єкт адміністрування, є тією організацією, стосовно діяльності якої формуються очікування та запити від груп громадськості. В класичному підході, що застосовується в європейських практиках при розробці комунікаційної стратегії для окремого проекту або для органу міської влади загалом, в залежності від ситуації визначаються різні групи стейкхолдерів, найчастіше це: громадські організації, територіальні громади, бізнес, міські політики (громадські діячі, лідери думок в професійній сфері) та професіонали. Під професіоналами зазвичай мають на увазі

---

<sup>29</sup> Esmann Andersen, Sophie & Anne Ellerup Nielsen: "The City at Stake: 'Stakeholder Mapping' the City", Culture Unbound, Volume 1, 2009: 305–329.

спеціалістів в плануванні міських просторів, урбаністів, архітекторів та дизайнерів, проте так само мова може йти про спеціалістів в тій галузі, якої стосується проект або певне рішення.<sup>30</sup> Концепція стейкхолдерів ефективно застосовується при територіальному брендингу, вимірюванні сили бренду міста, тощо.<sup>31</sup>

Проте, якщо говорити загалом, то теорія стейкхолдерів, як фреймворк для партиципативних практик міського розвитку, є основою при визначенні цілей, аналізі мотивації, розробці меседжів комунікаційної стратегії. Дослідження, розуміння та залучення зацікавлених сторін дозволяє з самого початку знаходити точки перетину інтересів та йти єдиним логічним шляхом, уникаючи непорозумінь та конфліктів.

Теорія стейкхолдерів дозволяє концептуалізувати місто як таке, що складається з різних сфер\частин (stakes) та стосунків між зацікавленими стосовно певної сфери сторонами - стейкхолдерами (stakeholders), що в свою чергу дозволяє розглядати різні сфери та типи стосунків в місті з різних сторін, від функціональних та договірних стосунків, до індивідуалізованих та емоційних, неусвідомлюваних та інтуїтивних форм. Тобто, розуміючи сфери інтересів та рівні, на яких відбувається формування цих інтересів та безпосередньо взаємодія між сторонами, можна розібрати складну організацію елементів в системі міста на складові та аналізувати кожну ситуацію одразу з декількох сторін.

### **Класичний підхід**

Класичний підхід до теорії стейкхолдерів характерний для середини ХХ століття, діяльність організації спрямована на економічну вигоду, а будь-які стосунки та комунікації є прагматично обґрунтованими. В модерній парадигмі все підпорядковується причинно-наслідковим зв'язкам, рішення організації та

---

<sup>30</sup> Fassin Y. "The Stakeholder Model Refined" / Yves Fassin. // Journal of Business Ethics. – 2009. – №84. – С. 113–135.

<sup>31</sup> Virgo, Ben & Lesley de Chernatony / "Delphic Brand Visioning to Align Stakeholder Buyin to the City of Birmingham Brand", Brand Management. – 2006. – 13:6. – С. 379–392.

реакції стейкхолдерів є передбачуваними та послідовними. Організація є впорядкованою одиницею ринку, а її діяльність вимірюваною та економічною.

Стейкхолдери визначаються як групи та особи, які можуть впливати або на яких може впливати процес досягнення місії організації. Жодна група не повинна бути залишена просто тому, що вона може перешкодити компанії досягнення своєї мети. Групи громадськості, чиї інтереси напряду не перетинаються з інтересами чи діяльністю компанії, розглядаються лише в контексті більших груп. Стосунки зі стейкхолдерами є організацією-центричними, тобто організація виступає центром та ініціатором взаємодії, сама взаємодія стосується виключно діяльності організації.

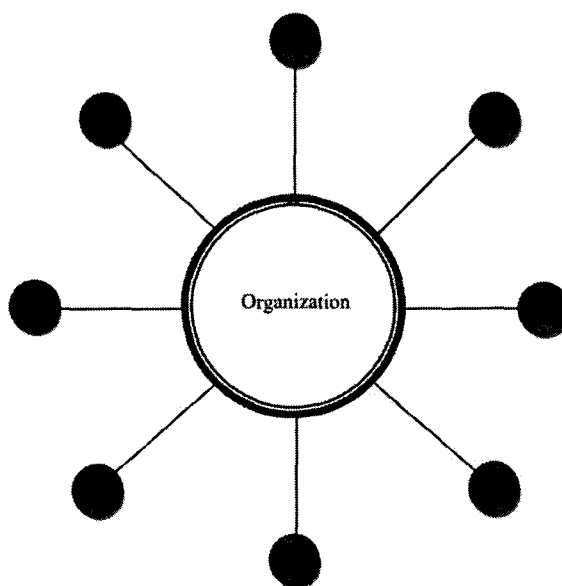


Рис. 1.1 Модерна (класична) модель

Якщо в контексті модерного підходу говорити про взаємодію муніципальної влади зі стейкхолдерами міста, то побачимо характерну картину середини ХХ сторіччя для практично всього світу – підпорядкована радянській ідеології влада та її пропаганда в СРСР, підпорядкована думці професійної еліти можновладців політика в Європі та США (як приклад, політика Роберта Мозеса в Нью Йорку середини ХХ сторіччя). Така картина досі присутня в українських містах, повсякчас в бізнесі.

### Постмодерний підхід

На протипагу модерністському підходу наприкінці ХХ сторіччя виник постмодерністський, який стверджує, що світ занадто складний та хаотичний, щоб описати стосунки між організацією та її стейкхолдерами сталими принципами, і кожна ситуація має бути розглянута індивідуально, в моменті та з усіма супутніми контекстами.<sup>32</sup> Постмодерністичний підхід пропонує метафорично розглядати організації як живі організми, непередбачувані та нестабільні, залежні від величезної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів (схоже на підхід Р. Парка до опису міста). В таких умовах набувають значення довгострокові цінності – бренд, репутація, лояльність. Між організацією та її стейкхолдерами формуються взаємозалежні стосунки, спільна відповідальність, нові форми співпраці. Організація вже не може переслідувати прагматичні, економічні, функціональні цілі, не звертаючи увагу на комунікацію та імідж. Поняття стейкхолдерів стає ширшим і вже стейкхолдером може бути будь-який суб'єкт, в чий інтересах може потенційно діяти компанія. Модель взаємодії стає опосередкованою, горизонтальною, тепер організація виступає партнером в досягненні спільної мети зі своїми стейкхолдерами. Саме в цей час стає актуальною соціально-орієнтована концепція маркетингу, набувають популярності концепти місії та візії організації, стратегічні плани, некомерційні цілі, КСВ. Прозорість, діалог та взаєморозуміння, не лише між організацією та її групами зацікавлених сторін, але й в межах інтересів та відповідальності організації, взаємодія між самими стейкхолдерами.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Friedman, Andrew & Samantha Miles (2006): Stakeholders – theory and practice, Oxford: Oxford University Press.

<sup>33</sup> Morsing M. Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies / M. Morsing, M. Schultz. // Business Ethics: A European Review. – 2006. – №15. – С. 323–338.

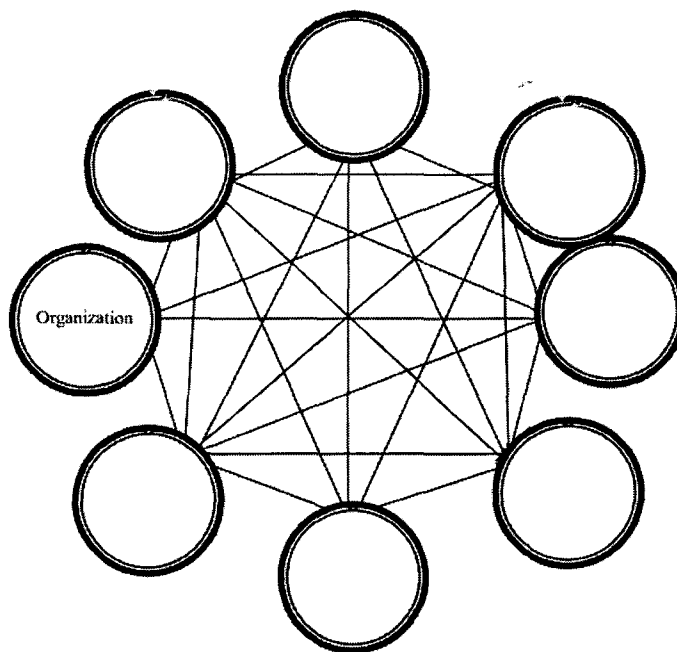


Рис. 1.2 Постмодерна модель

Повертаючись до урбаністичного дискурсу – це часи Джейн Джейкобс та початку доби гуманістичного міста. Роль міської влади зміщується з центральної позиції рушія розвитку, до позиції партнера та медіатора, управлінця взаємовідносинами між різними зацікавленими сторонами. Інститут міської влади як центру розвитку розчиняється, натомість взаємодія із стейкхолдерами відбувається індивідуально, на основі місії організації (міської влади) та інтересів зацікавлених сторін, контекстуально та нюансно в кожній окремій ситуації. Завдяки цьому характер взаємодії змінюється з чисто прагматичного та функціонального на інтерактивний та емоційний. Це модель співпраці, до якої досі намагається прийти українське суспільство, проте закореніла на інституціональному та ментальному рівнях система ієрархічного управління та відсутність системного підходу заважають навіть опосередковано наблизитись до такої моделі стосунків між владою та містом.

#### **Гіпермодерний (постпостмодерний) підхід**

В епоху цифрових технологій, коли істина перестала бути ціллю, а когерентна ідентичність перестала бути ідеальною формою референсу,

істиною стає сам шлях, пошук ідентичності в протилежностях і парадоксах. Стейкхолдери тої чи іншої системи перестали бути передбачуваними, через адаптивність до швидких змін в технологіях, культурних трендах, тощо. Як приклад – розробник цифрових пристроїв Nokia, що довгий час був лідером ринку мобільних телефонів, мав дуже лояльних споживачів та стійку репутацію – збанкрутів в короткий період, через розвиток ринку мобільних пристроїв та швидку зміну кон'юнктури ринку, за рахунок появи смартфонів. Компанія втратила свої позиції, незважаючи на титанічну роботу, спрямовану на збереження лояльності споживачів та партнерів.

Постпостмодерн долає інтертекстуальність і переходить одразу на інший рівень. Віртуальна реальність – є фізичною реальністю, життя відбувається одночасно віртуально і фізично. Організація бере на себе передбачувану відповідальність як очікувану, водночас вимушена шукати шляхи паралельної взаємодії із стейкхолдерами, формуючи багаторівневі системи взаємодії, що в свою чергу диверсифікує самі цілі діяльності організації. Виникає нескінченність точок перетину інтересів та дій організації і стейкхолдерів, в яких одні і ті ж особи або групи осіб взаємодіють з організацією або одні з одним на різних рівнях і в різних ролях.<sup>34</sup>

Запорукою успіху та сталого розвитку в такій ситуації стає відкритість, гнучкість, адаптивність та іноваційність діяльності організації. Уміння використовувати тренди, знаходити паралельні способи накопичення репутаційного капіталу. Мультифункціональність та інклюзивність нових проектів.

---

<sup>34</sup> Lipovetsky. *Le Bonheur Paradoxal* / Lipovetsky, Gilles // NRF Essais / Lipovetsky, Gilles. – Paris, 2007.

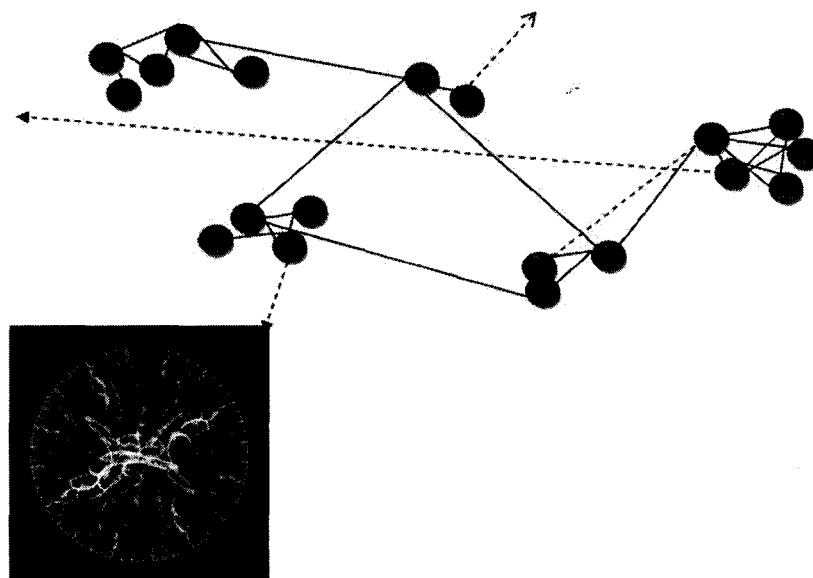


Рис. 1.3 Сектор гіпермодерної моделі визначення стейкхолдерів

Говорячи про місто, тут слід відзначити перехід від емоційних та індивідуалістичних тенденцій до перформативних, стейкхолдери прагнуть бути не лише частиною ситуації, що знаходиться в полі їх інтересів, але й виділятися, мати специфічну роль. Водночас спектр перетину інтересів росте пропорційно кількості ролей, які може виконувати кожна зацікавлена особа, група осіб.

Детально проаналізувавши теорію стейкхолдерів в урбаністичному контексті, можемо стверджувати, що запропонованими парадигмами визначаються не лише часові рамки розвитку думки щодо управління містом, а самі рівні взаємодії між владою та стейкхолдерами, адже сучасній системі взаємодії притаманні риси кожної парадигми, в залежності від типу стейкхолдерів, рівня вирішення питання або проекту, в межах якого відбувається взаємодія.

Теорія стейкхолдерів для гіпер-складної організації, такої як місто, дозволяє переосмислити саму суть системи як мережі її частин та стосунків між ними. Теорія зацікавлених сторін сприяє розумінню всіх нюансів та деталей міста як складної мережі добровільних та примусових стосунків, а також різних типів стосунків, що характеризують міське життя.

Узагальнюючи три підходи теорії стейкхолдерів в урбаністичному контексті, визначаємо метафоричні образи жителя міста як мінімальної одиниці, що чинить вплив, та на яку чинить вплив місто, міського способу життя як моделі стосунків в урбаністичному середовищі: Таблица 1.1.

Таблица 1.1 Три концептуальні підходи до визначення стейкхолдерів міста

	Модерний підхід	Постмодерний підхід	Гіпермодерний підхід
Метафоричний образ міста	Машина	Мережа автономних індивідуальностей	Нескінченна мережа ролей
Фокус стейкхолдерів	Центричний – авторитарне місто	Фрагментний – особистість-громадянин	Ресоціалізований – експресивний громадянин
Концепт стейкхолдерів	Зацікавлені громадяни	Рефлекуючі громадяни	Залучені громадяни
Концепт взаємозв'язків	Договірні	Емоційні	Перформативні
Цінності	Бути хорошим\корисним\ успішним громадянином	Створення когерентної самоідентичності як громадянина	Залученість і перформанс певного уявлення, ідеї, проекту
Візія	Бути добрим (обов'язок)	Почуватись добре (чеснота)	Виглядати добре (естетика)
Етична легітимність	Авторитетна	Саморегульована	Соціально узгоджена

Застосування «теорії стейкхолдерів» – це лише один з підходів до осмислення зв'язків між групами суб'єктів урбаністичного середовища, комунікації між владою та стейкхолдерами, де інтереси стейкхолдерів узагальнюються до умовних інтересів зацікавлених активних громадян міста.

В умовах глобалізованого та мультикультурного середовища інтереси різних груп в межах певної території можуть диктуватись великим числом чинників, що накладають відбиток один на одний. Тому будь-який підхід до характеристики стосунків між групами суб'єктів потребує додаткового перегляду та підлаштування під конкретні цілі дослідження та соціо-просторову, економічно-правову адженду.

Показовим також є і комунікаційний контекст розгляду перспективи теорії стейкхолдерів – від інформування, до двосторонньої комунікації і до безпосередньої вза'ємодії та інклюзивності.

#### **1.4 Бренд міста, питання розробки та імплементації візії та стратегії комунікацій щодо розвитку міста в умовах глобального інформаційного та мультикультурного середовища**

Територіальний брендинг та маркетинг на муніципальному рівні набув актуальності вкінці 1970-х, коли містопланувальники почали інтерпретувати розвиток міста як такий, що має вдовольняти соціальні та психологічні потреби людей, що в ньому знаходяться, користуються його просторами.

В маркетинговій теорії концепцію брендингу територій вперше запропонував С. Анхольт, він став основним розробником комплексного, диверсифікованого підходу до брендингу територій, на протипагу спеціалізованому, сфокусованому на якомусь одному аспекті (наприклад, туризмі). С. Анхольт створив концепцію конкурентної ідентичності, представивши її у вигляді шестикутника, який показує шість елементів сучасного бренду територій: туризм, експортні бренди, політика, бізнес та інвестиції, культура, люди.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Anholr S. Why brand? Some Practical Considerations for Nation Branding // Journal of Place Branding. 2006. № 2.



Рис. 1.4. Шестикутник Анхольта

Спершу брендинг, розробка логотипу, впізнаваного стилю були орієнтовані на приваблення та заохочення туристів. Проте практично одразу стало зрозумілим, що професійна робота над іміджем міста, формування стійкого впізнаваного бренду, позиціонування – це додаткова цінність та ефективний інструмент для залучення інвестицій, як на рівні міста – організації, що фінансується податками, так і на рівні міста – організації, що може залучати інвестиції на власні проекти, тобто міста як бізнес-одиниці, чия діяльність спрямована на здобуття колективного блага та задоволення потреб свого споживача – стейкхолдерів міста.

Територіальний брендинг, як найефективніший інструмент позиціонування регіону, – це процес створення, розвитку та управління брендом. Його мета – формування конкурентоспроможного регіону в різних галузях діяльності. Створення бренду міста – один із способів підвищення рівня розуміння міста його цільовими групами: туристами, підприємцями, новими жителями; та глибшої інтеграції цих груп в міське життя. Як і в успішному брендингу будь-якого товару, бренд міста має будуватись на його реальних якостях та перевагах. Брендинг як інструмент стратегічного розвитку має базуватись на ґрунтовних дослідженнях та бути результатом взаємодії кола професіоналів в галузі урбаністики, маркетингу та муніципального управління.

Пізніше, з актуалізацією екологічних та соціо-культурних питань в міських просторах, позиціонування та брендинг міста стає ключовим та об'єднуючим елементом стратегії розвитку міста. Зрештою, сьогодні електронний документ стратегії розвитку будь-якого міста починається з позиціонування та характеристики самого міста, визначення його сильних сторін та пріоритетів розвитку. В такому контексті місто є продуктом, характеристики та переваги якого мають бути чітко визначені та донесені до споживача. Водночас явище бренду міста стає обов'язковим елементом стратегії розвитку, як артикуль вектору та візії цього розвитку.

В своїй статті «How do cities successfully build a name for themselves and make a lasting impact on the public's perceptions?» британська журналістка Саба Селмен приводить цитати експертів щодо того, як на їх думку має формуватися успішний бренд міста. Панель склали 4 експерта з різних галузей:

- Роберт Джонс, директор в Wolff Olins (стратегічний консалтинг)
- Джонатан Гебей, засновник Brand Forensics (маркетингове агентство повного циклу)
- Міхаель Гемільтон, засновник The Hamiltons (стратегічний консалтинг)
- Маркус Мітчел, експерт стратегічного менеджменту в Corporate Edge (стратегічний консалтинг)

Далі наведено цитати їх порад щодо формування стійкого бренду:

Роберт Джонс

«Start by working on reality, not image — do the regeneration, the investment, the transformation first, and only when change is visible should you start to "brand" it.»

Джонатан Гебей:

«Branding a city is not just about the logo but the intricate details — as small as clean streets and as deep as getting a city's residents to feel proud to be

brand ambassadors. When citizens are proud, visitors are encouraged to find out what the fuss is all about and then tell the world.»

Міхаель Гемільтон:

«Look at the key assets. The magic formula is to make something about the city tangible and make people switch on to that — location, for example.»

Маркус Мітчел:

«Branding isn't just about one logo or a strapline, it's about coordinated activity and a joined-up approach to attract all the city's audiences. Your brand needs to address the tourist who may come one year and then next year have a child who is due to study there. Photography is also difficult because it's hard to capture the spirit of a place. Visit Britain, the tourism agency, has done some great work in building up a special and freely accessible photo library that captures the essence of personality and place.».<sup>36</sup>

В умовах глобального інформаційного та мультикультурного середовища, індивідуальність та перфомативність міст є ключовими елементами на шляху до впізнаваного бренду. А бренд міста є набором «меседжів», що дозволяють стейкхолдерам ідентифікувати себе як частину міста, віднайти свої ролі.

Образ України та її регіонів сьогодні формується не системно й хаотично. Політика децентралізації передбачає конкуренцію між регіонами та містами за людські ресурси та інвестиції. В рамках розробки стратегій розвитку, міста України оголошують конкурси на розробку логотипів та візуальної айдентики, проте, нажаль, навіть в деяких дослідженнях поняття бренду міста закінчується саме на логотипі та слогані. Бренд – це комплексне складне явище, і формування успішного бренду – це справа ефективного управління, релевантної стратегії та продуманої комунікації, а не навпаки. Натомість на тлі кризи самоуправління і кризи професійності відбувається

---

<sup>36</sup> Salman S. How do cities successfully build a name for themselves and make a lasting impact on the public's perceptions? [Електронний ресурс] / Saba Salman // The Guardian – Режим доступу до ресурсу: <https://www.theguardian.com/society/2008/oct/01/city.urban.branding>.

поверхневе копіювання зовнішніх ознак механізмів сталого розвитку без розуміння його суті та мети. В тому числі неефективні спроби залучити громадськість до діалогу шляхом безсистемних громадських рад та беззмістовних слухань. В тому числі повальна розробка логотипів та «створення» брендів міст без належних досліджень та професійного підходу, засновуючись на баченні команди містоуправлінців та агенції, що перемогла в тендері. Натомість глибинні соціальні проблеми міста не вирішуються, перевага надається великим інвестиційним (та імітаційно-іміджевим) проектам, що тільки поглиблює процеси відчуження міста як простору та інфраструктури.

Що стосується розробки візії та позиціонування міста, то, як уже було зазначено раніше, ключову роль відіграють реальні характеристики міста, які мають бути досліджені та описані. На основі них має бути визначене позиціонування та ключові вектори розвитку. І лише після цього можливо розробити релевантний логотип, слоган та візуальну айдентику. Місто як бренд – є вмілою інтерпретацією його реальних можливостей та цінностей, а не уявним баченням або оптимістичним прогнозом.

Отже місто є комунікацією людей і просторів, складна та багаторівнева взаємодія яких формує соціальну та фізичну тканину міста. Комунікаційні практики та урбаністичний простір як фізичне і віртуальне вмістилище їх реалізації чинять взаємний вплив, а отже залежать одне від одного. Таким чином комунікація є рушійною силою просторових змін, осмислення проблем та комплексного розвитку. А урбаністичний простір є фізичним та соціальним фреймом провадження комунікації.

Сучасні міста розвиваються відповідно до принципів сталого розвитку, прийняття рішень відбувається прозоро та інклюзивно, міські публічні простори мають бути зручними, корисними та мультифункціональними. Комунікація міської влади зі стейкхолдерами та комунікація між самими стейкхолдерами міста відбувається в різних точках перетину їх інтересів, формуючи складну мережу взаємодії.

Брендинг міста як елемент стратегічного менеджменту є результатом осмисленого підходу до дослідження індивідуальності та перформативності міста, релевантного позиціонування; позиціонування та бренд є оформленим уявленням щодо якостей та «прагнень» міста та його жителів.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРАКТИК МІСТ ЄВРОПИ ТА М. КИЄВА

### 2.1 Аналіз комунікаційних практик міст Європи на прикладі Риги, Відня, Берліну

Великі міста Європи є центрами культурного та наукового розвитку, міжнародної співпраці, осередками «нового лібералізму». Європейські міста – це точки перетину історії та традицій з новітніми технологіями та прогресивними віяннями сучасного суспільства в культурній та соціальній площинах. Звісно, історія розвитку західно-європейських міст та міст України має суттєві відмінності. Крім того, спроби імплементації принципів сталого розвитку мають базуватись на певній політичній, правовій та ментальній основі, яка має сформуватись впродовж певного періоду осмислення, в тому числі радянського урбаністичного та культурного спадку, пострадянського спадку як доби бездіяльності та підміни ролей. Тим не менш прості приклади розстановки акцентів, розподілу ролей та принципів взаємодії можуть бути фреймворком для формування релевантних підходів в українських містах.

Було проаналізовано комунікаційні практики та надано характеристики брендам міст Європи. Риги як міста, що як і Київ, є столицею пострадянського простору, центром змін та урбанізованим центром свого регіону, знаходиться на шляху переосмислення радянського спадку та має багато інших спільних рис зі столицею України; Берліну як метафоричного праобразу культурного життя Києва останніх років, а також міста з дуже схожим просторовим устроєм; Відня як прикладу якісної комунікації між владою та стейкхолдерами міста, ефективного втілення принципів сталого розвитку. Аналіз проведено на базі стратегій розвитку міст, що є у вільному доступі, міжнародних рейтингів, зокрема щорічного рейтингу якості життя в містах, що проводиться

міжнародною консалтинговою компанією в сфері HR – Mercer<sup>37</sup>; та на основі тематичних статей зарубіжних авторів.

Варто зазначити, що залучення громадськості до містотворчих процесів в усіх проаналізованих кейсах відбувається на основі рекомендованих норм залучення громадськості, ухвалених Радою Європи, що прописані в Стратегії сталого розвитку ЄС 2030.

Рада Європи поєднала типологію рівнів участі громади із циклом етапів прийняття політичних рішень і представила матрицю із пропонованими інструментами залучення для кожного з етапів/рівнів участі. Загалом, існує 4 рівні громадянської участі (вертикаль, знизу-нагору: від найслабшого до найсильнішого): Інформація, Консультація, Діалог і Партнерство, які можуть відбуватися протягом 6 етапів в прийнятті політичних рішень (горизонталь, зліва-направо: від початкового до кінцевого): Розробка порядку денного, Підготовка документів, Рішення, Виконання, Моніторинг, Перегляд.

Таблиця 2.1 Рекомендовані норми громадянської участі в процесі прийняття рішень

Рівні участі	Етапи прийняття політичних рішень					
	Розробка порядку денного	Підготовка документів	Рішення	Виконання	Моніторинг	Перегляд
<b>Інформування</b>	Легкий і відкритий доступ до інформації;  Дослідження;  Кампанії та лобювання;  Веб-сайт з основними документами	Відкритий і вільний доступ до політичних документів;  Веб-сайт з основними документами;  Кампанії та лобювання;  Мовлення по інтернету;  Вклад досліджень	Кампанії і лобювання	Відкритий доступ до інформації;  Веб-сайт для доступу до інформації;  E-mail розсилка;  FAQ;  Процедури публічного тендеру	Відкритий доступ до інформації;  Збір даних;  Оцінки;  Дослідження	Відкритий доступ до інформації

<sup>37</sup> Mercer's 20th Quality Of Living Ranking [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mercer.com/newsroom/2018-quality-of-living-survey.html#>.

## Продовження таблиці 2.1

<b>Консультації</b>	Петиції; Он-лайн консультації	Слухання і групи питань-відповідей; Експертні семінари; Багатосторонні комітети і консультативні органи	Відкриті пленарні засідання або засідання комітетів	Події, конференції, форуми, семінари	Механізми зворотного зв'язку	Конференції чи зустрічі; Он-лайн консультації
<b>Діалог</b>	Слухання і громадські форуми; Форуми громадян і майбутні ради; Основні контакти у владних органах	Слухання і групи питань-відповідей; Експертні семінари; Багатосторонні комітети і консультативні органи	Відкриті пленарні засідання або засідання комітетів	Семінари з підвищення спроможності; Навчальні семінари	Робочі групи чи комітети	Семінари і дискусійні форуми
<b>Партнерство</b>	Робочі групи чи комітети	Спільна підготовка документів	Спільне прийняття рішень	Стратегічні партнерські зв'язки	Робочі групи чи комітети	Робочі групи чи комітети

**Рига**

Рига є одним з економічних та культурних центрів Балтійського регіону.

Місто є культурною столицею Прибалтики, в Ризі проходить багато музичних та інших фестивалів та святкувань. Адміністрування містом реалізується Міською Радою та Міським Самоуправлінням, крім головного існують також районні Самоуправління, а також громадські організації, що на волонтерських засадах допомагають органам влади реалізовувати політику міського розвитку. Рига має один з найуспішніших досвідів ревіталізації громадських та приватних просторів після розпаду СРСР.<sup>38</sup>

**Огляд стратегії розвитку міста**

Політика розвитку міста реалізується на основі офіційних документів: Стратегії сталого розвитку Риги до 2030 року, Програма розвитку Риги на 2014-2020 роки, затвердженими 27 травня 2014 року рішенням Ризької думи.

<sup>38</sup> І Скачков А. Советское наследие и особенности национальной политики в государствах Балтии [Електронний ресурс] / Андрей Скачков // Международная жизнь. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/1852>.

Стратегія і Програма розвитку розроблені Департаментом міського розвитку Ризької думи у співпраці з іншими установами самоврядування та їх структурними підрозділами. При розробці проводилися різні дослідження, влаштовувалися зустрічі з організаціями державного управління, недержавними організаціями та мешканцями.<sup>39</sup>

В ході громадських обговорень від фізичних та юридичних осіб було отримано та розглянуто понад 900 пропозицій щодо формування політики розвитку міста. Розробка Стратегії та Програми розвитку велася з урахуванням документів державного планування - Стратегії сталого розвитку Латвії до 2030 року та Національного плану розвитку на 2014-2020 роки, установок Європейського союзу і регіону Балтійського моря на майбутнє, а також стратегічних документів Ризького регіону планування.

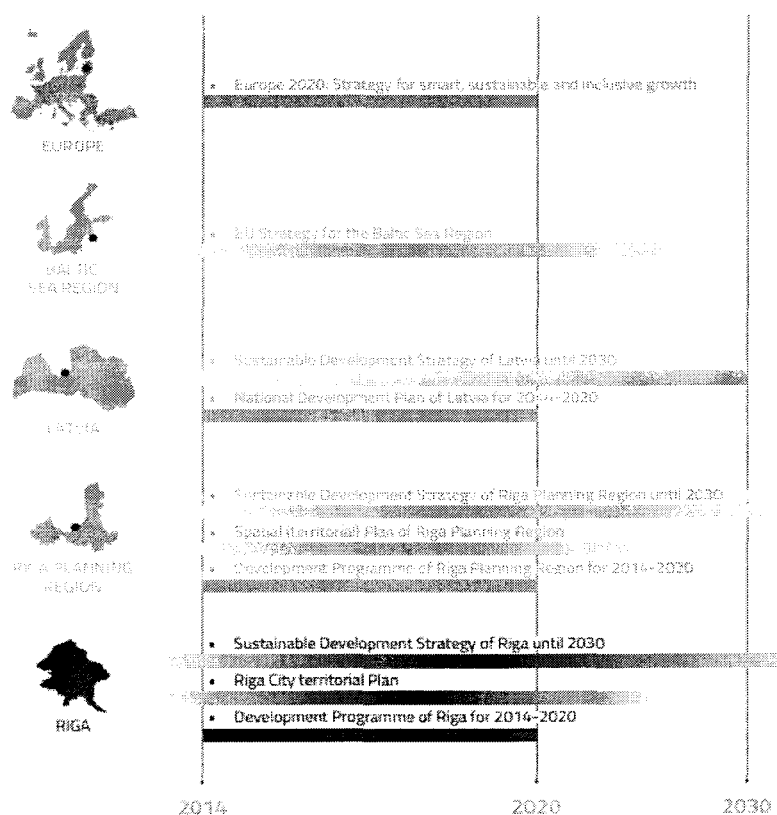


Рис. 2.1 Місце Стратегії сталого розвитку Риги в системі інтегрованого планування розвитку

<sup>39</sup> Стратегія сталого розвитку Риги до 2030 [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/ENG\\_STRATEGIJA.pdf](http://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/ENG_STRATEGIJA.pdf).

Стратегія включає візію майбутнього міста до 2030 року, в свою чергу, Програма розвитку є розпорядчим документом самоврядування на найближчі сім років. В Стратегії визначено візію та позиціонування міста, принципи та вектори розвитку, в Програмі описано конкретні кроки реалізації стратегії (план дій), в кінці документу надано план реалізації стратегії та програми, а також визначено інструменти контролю та оцінки ефективності. На основі Стратегії та Програми департаменти Ризького Самоврядування та районні управління розроблюють власні стратегії відповідно до ланки та галузі своєї відповідальності, такі стратегії та оперативні плани узгоджуються з релевантними громадськими самоуправліннями та Ризьким Самоврядуванням.

### **Комунікація міської влади зі стейкхолдерами міста**

Умовно діяльність міської влади можна розділити на два вектори – стратегічний, що виражається розробці політики, нормативно-правової та законодавчої бази для реалізації Стратегії; та оперативний, який виражається в реалізації конкретних проектів, як кроків до досягнення завдань стратегії чи оперативного плану. Саме на оперативному рівні відбувається реалізація учасницької демократії, шляхом залучення стейкхолдерів до локальних проектів. В Ризі дуже розвинуті практики саме локальної – районної взаємодії, коли в кожному районі є місцеве Самоуправління, що тісно співпрацює з громадою, волонтерами, місцевим бізнесом, тому залучення стейкхолдерів до таких проектів є звичною практикою. Комунікація в таких випадках зазвичай відбувається шляхом збору громадської ради та оголошення умов та можливостей участі. Крім того місцеві стейкхолдери також мають широкі можливості до ініціації власних проектів на муніципальному рівні.

Міська влада комунікує відповідно до принципів, визначених в Стратегії:

- Залучення громадян та забезпечення інклюзивності спільної діяльності;

- Нагляд за сталим розвитком та ідентичністю всіх частин міста та агломерації;
- Широка співпраця;
- Ефективне використання всіх ресурсів, відповідно до принципів сталого розвитку.

Щоб система нагляду за Стратегією та Програмою розвитку працювала більш ефективно, розроблена і підтримується домашня сторінка [www.sus.lv](http://www.sus.lv), де можна знайти більш детальну інформацію. У базі даних узагальнені статистична інформація про Ригу, дослідження, проведені Ризьким міським самоврядуванням, здійснення стратегічних цілей та інша інформація, що дозволяє оперативно аналізувати і презентувати свіжі дані про стан активів Ризьких соціально-економічних процесів (рис. 2.2).

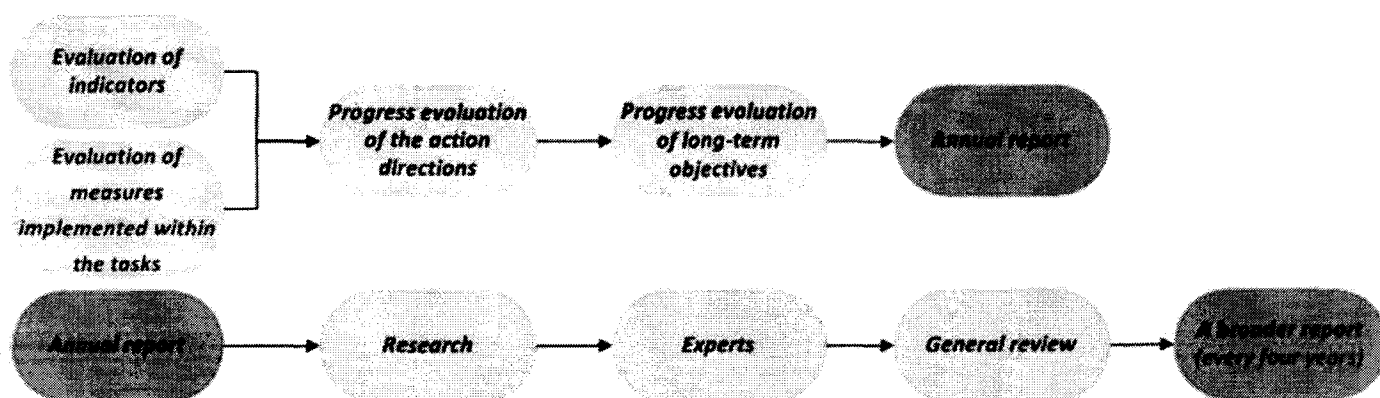


Рис. 2.2 Модель оцінки ефективності та звітування по реалізації Стратегії

### Бренд міста

Позиціонуванню та впізнаваності Риги відведено особливу частину в Стратегії розвитку. Мова йде як про позиціонування перед самими рижанами та громадянами Латвії, так і на міжнародній арені.

Місія Ризького міського самоврядування: сумлінно і професійно служити на благо жителів міста, безперервно і ефективно виконуючи як встановлені правовими актами, так і добровільні функції, раціонально,

гармонійно і доцільно використовуючи ресурси самоврядування, щоб, співпрацюючи відповідно до принципів етики з жителями міста Риги, забезпечити високу якість життя і сприяти особистісному зростанню рижан.

Рига - столиця Латвійської держави, що несе ім'я Латвії в світ.

Рига - рушійна сила Латвії.

Думаючи про майбутнє, Ризьке міське самоврядування дотримується вже усталеного девізу, який і являється слоганом бренду:

Рига - місто можливостей.

Це означає, що самоврядування забезпечує для жителів та гостей міста, різноманітні можливості реалізації безперервного зростання, створюючи і втілюючи свої ідеї та мрії, які не суперечать інтересам суспільства. А люди користуються даними наданими можливостями і активно сприяють їх удосконаленню та розвитку. Головним завданням Ризького міського самоврядування є поліпшення якості життя жителів. У демократичному суспільстві поліпшення якості життя базується на можливостях, використовуючи які людина своїми силами намагається досягти бажаного рівня якості життя.



Рис. 2.2 Довгострокові цілі розвитку Риги

Візуальна ідентичність розроблена місцевим креативним агентством та обрана на конкурсній основі.

Ризьке міське самоврядування, створюючи гармонійну, зручну і безпечну для проживання, роботи та відпочинку середу, допомагаючи людям здобувати освіту, інтегруватися в суспільство, сприяючи розвитку як традиційного, так і творчого підприємництва та створення нових робочих місць, надає рижанам різні можливості здійснення своїх бажань і самореалізації, якщо це не суперечить інтересам громадськості.

Основи розвитку міста Риги - це суспільство, економіка, міське середовище, а посередині, в точці перетину, знаходиться житель міста - рижанин.

### **Відень**

Відень – місто з великою історією. В тому числі з історією та традиціями містобудування. Недарма багато класичних праць з осмислення міста як соціокультурного просторового феномену було написано саме на прикладі Відня.

Система міського управління Відня – одна з найбільш розвинутих та структурованих в Європі та світі. Міська влада виконує величезний об'єм роботи, має розгалужену функціональну структуру організації. Проте й масштаби діяльності тут значно більші, ніж в Києві, і тим більш в Ризі. Не дивлячись на те, що населення Відня майже вдвічі менше за населення Києва, щільність розселення та розгалуженість інфраструктури не поступаються масштабам української столиці. Апарат та форма управління містом – це система, що формувалась історично, поступово, спираючись на прагматичні цінності. Відень завжди був одним з «першопроходців» новітніх практик та іноваційних підходів. Саме тому ефективність всіх функціональних елементів міста реалізовано на найвищому рівні, відповідно й в міжнародних рейтингах Відень займає найвищі місця. Зокрема, в щорічному рейтингу Mercer – міжнародного консалтингового агентства, Відень вже 9 років підряд займає

найвищі позиції (according to Mercer's 20th annual Quality of Living survey).<sup>40</sup> За словами мера міста, забезпечуючи жителям та емігрантам високий рівень безпеки, добре структурований громадський транспорт та різноманітні культурно-оздоровчі об'єкти, Відень реалізує свою основну місію.

### **Огляд стратегії розвитку міста**

Стратегія розвитку міста Відень – є документом, в якому визначено основні вектори та принципи розвитку міста, цілі та завдання, що стоять перед міською владою. Документ стратегії містить загальну інформацію про позиціонування міста та взаємодію на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Натомість реалізація стратегічних цілей розвитку досягається шляхом розробки конкретних стратегій за різними галузями. Таким чином, окрім основної Стратегії – Smart City Wien, існує ряд Стратегій розвитку: Vienna Urban Development Plan, Sustainable contributions made by urban planning for the benefit of all citizens, стратегії департаментів управління, територіальних самоуправлінь. Крім того, для кожного департаменту міської адміністрації розроблено власну стратегію та оперативний план. Всі ці документи слугують фреймворками для реалізації розвитку в різних сферах та на різних рівнях. Конкретні проекти реалізуються на основі принципів відповідних стратегій та чинної нормативно-правової бази. Тут слід зазначити, що апарат міської адміністрації має дуже розгалужену структуру та великий штат компетентних фахівців. Проект Стратегії розвитку Відня – документ, що кожні два роки переглядається та оновлюється відповідно до досягнутих цілей та нових політичних та соціальних викликів. Особливу увагу слід приділити Плану урбаністичного розвитку міста, який присвячено здебільшого питанням проектування та забудови, проте так само велику увагу приділено участі стейкхолдерів в цих процесах.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Mercer's 20th Quality Of Living Ranking [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mercer.com/newsroom/2018-quality-of-living-survey.html#>.

<sup>41</sup> Urban development plan [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008379d.pdf>.

### Комунікація міської влади зі стейкхолдерами міста

Комунікація та залучення громадян відбувається відповідно до принципів, визначених в Стратегії розвитку «Smart City Wien».<sup>42</sup> Конкретні форми та принципи залучення громадськості до містотворчих процесів відбуваються вже відповідно до галузевих стратегій та планів.

Виділимо декілька показових фактів про діяльність міської влади:

Австрійські органи, які охороняють пам'ятки, зазвичай легко дають дозволи на аргументовану добудову історичних пам'яток.

В 2002 році у Відні проаналізували зайнятість мешканців і побачили, що найбільше безробітних – у старих кварталах. Ця інформація допомагає спланувати розвиток транспортної інфраструктури та розбудову ділових і промислових центрів міста.

В Австрії є близько тридцяти шести тисяч нерухомих пам'яток і більше, ніж у нас, державних структур, які курують пам'яткоохоронну сферу. За місцевими законами пам'яткою може вважатись навіть нова будівля, якщо вона становить культурну, історичну чи мистецьку цінність для суспільства. Середній вік об'єктів, які стають пам'ятками – п'ятдесят років.

У віденських подвір'ях створюють зелені сади на терасах, які стають спільною власністю.

Ідеї перетворення віденського міського простору в формі пропозицій від архітекторів потрапляють на громадські слухання. Але за статистикою лише один із двадцяти проектів затверджується до реалізації. Водночас приватна власність в Австрії – це святе, тому людина може відмовитись, наприклад, зносити гараж, аби на його місці звели зелену терасу.

Загалом у Відні дуже розвинута система співпраці влади та професійних кіл, це реалізовано завдяки ефективному функціональному апарату міського управління.

---

<sup>42</sup> Smart City Wien [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008384b.pdf>.

Отже віденьська міська влада веде прогресивну та інклюзивну політику територіального планування. Комунікація з громадськістю здійснюється через локальні представництва міської адміністрації, що функціонують пліч-о-пліч з місцевими громадами та громадськими організаціями. Адміністрація міста активно використовує діджитал канали комунікації для інформування громадян, щодо нових проектів, конкурсів, ініціатив та можливостей долучитись до вирішення питань розвитку міста.

### **Бренд міста**

Відень – це приклад, коли бренд міста є складним для розуміння та комплексним явищем, водночас ефективно виконуючим свої функції як інструмент стратегічного розвитку. Бренд сучасного Відня ввібрав у себе історичні контексти трансформацій та еволюції урбаністичного розвитку, а також становлення міста на політичній карті Європи.<sup>43</sup> Відень сьогодні має імідж привабливого та міжнародно визнаного культурного, мистецького, політичного та туристичного центру, з прогресивним підходом до урбаністичного розвитку, сильною політичною позицією на європейській арені, прикладом реалізації прогресивних громадянських та соціальних цінностей, містом з найвищим рівнем життя. Крім того, бренд міста також характеризують фактичні показники рівня життя у Відні, що продемонстровано в провідних міжнародних дослідженнях та рейтингах.

Над брендингом міста влада працює вже давно. З 2009 року було проведено ряд офіційних комунікаційних кампаній щодо формування бренду міста, допрацювання логотипу та візуальної айдентики. Бренд формується, як з середини – для жителів міста, так і зовні – для приваблення туристів, міжнародної впізнаваності. Саме стосовно зовнішнього бренду в 2016 році було розроблено нову візуальну ідентичність та концепцію бренду – «Відень».

---

<sup>43</sup> How to Brand a City Destination: Case Study Vienna, Austria [Електронний ресурс] // The Place Brand Observer. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://placebrandobserver.com/case-study-city-destination-branding-vienna-austria/>.

Сьогодні. Завжди». Про нову концепцію було активно прокомуніковано у світових ЗМІ, було розроблено ряд активностей для діджитал кампанії.

### **Берлін**

Берлін можна легко порівняти з Києвом. Він трохи більший і організований щільніше. Але спільним є розташування по обидва боки річки і досить регулярний, послідовний розвиток міста до його меж. Адміністративні райони утворювалися історично, потім природно місто зростало, включаючи навколишні селища та села. Звичайно, ці адміністративні райони збільшувалися по мірі зростання міста, і коли після об'єднання Берліну стало надто багато районів, було вирішено об'єднати по два райони під однією адміністрацією. Також Берлін дуже близький до Києва за духом культурного розвитку, що сьогодні часто згадують на мистецьких зустрічах, називаючи Київ «новим» Берліном. Берлін також є центром творчої молоді, сучасного мистецтва, сміливих підходів, в своєму регіоні. В Берліні дуже розвинуте учасницьке планування міських просторів, партиципація громадян в різних проектах, участь бізнесу в муніципальних ініціативах. Берлін місто з активними територіальними громадами та місцевим самоврядуванням.

#### **Огляд стратегії розвитку міста**

Розробка стратегії розвитку Берліна інтегрована у загальну стратегію сталого розвитку Німеччини, а також у національні німецькі правила планування міських просторів та в планування навколишніх територій – області чи землі, гармонізовано з плануванням інших територій навколо міста. Головною для Берліна є ідея компактного міста, без захоплення замських територій, та учать усіх зацікавлених сторін в процесі розвитку міста.

Стратегія розвитку Берліна реалізується шляхом розробки детальних місцевих планів. Взагалі Берлін – дуже децентралізоване місто з активними територіальними громадами.

В Берліні існує два типи містобудівної документації. Одна – це плани та зонування, вони досить загальні. Також є більш деталізовані плани, які

стосуються окремих проектів та окремих регіонів, а не всього міста, ними регламентуються окремі заходи. Але ці плани не є новими прецедентами – вони є наслідком планування проектною документацією, особливостей зонування, транспорту, житлової забудови, соціальної інфраструктури та всіх шарів, що визначають життєдіяльність міста.

Основний інструмент планування Берліну – план землекористування, який включає в себе зонінг, його можна порівняти з місцевим генпланом. Зонінг, який інтегровано в цей план, є дуже загальним, лише на рівні детального планування ми маємо більш детальне регулювання. Вся документація базується на німецькому законодавстві, але є і спеціальні інструменти для Берліну. Вони стосуються питань навколишнього середовища – це ландшафтна програма і локальний місцевий ландшафтний план.

Як додаток до цих планів є багато неформальних планів, які не мають під собою законодавчої бази, але вони дуже важливі, адже підсилюють офіційний план. Це багатосекторальні плани – проміжні територіальні плани для деяких районів, як генеральні і детальні плани для менших територій. Неформальні плани – це стратегічні плани для певних особливих територій, насамперед дуже важливих для міста.

### **Комунікація міської влади зі стейкхолдерами міста**

Берлін – один з найкращих прикладів реалізації громадської участі в Європі. На відміну від Відня, де міська влада діє всеохоплююче, в Берліні участь громадськості є принципом. Як вже було зазначено, апарат міської влади дуже децентралізований, в кожному районі існує окремий центр розвитку, до якого входять також громадські організації, локальні підприємства. Іноді такі центри можуть взагалі бути комерційними структурами.

Щодо залучення громадян в процес розвитку міста, то згідно до стратегії воно реалізується в три етапи:

Перший етап участі громади відбувається на ранніх етапах процесу планування. Громаду інформують про основні цілі планування, альтернативні

рішення і можливі негативні наслідки запропонованих змін. Громадяни можуть подавати свої пропозиції та коментарі на цьому ранньому етапі, щоб їх розглянули протягом підготовки першого проектного плану. Згодом важливі заяви будуть висунуті на громадське обговорення на другому етапі участі.

Другий етап участі громади реалізується наступним чином. Переглянутий проект плану оприлюднюється разом із письмовою заявою, оцінкою можливого впливу на навколишнє середовище та іншими заявами стосовно навколишнього середовища, якщо наразі такі вже є. Протягом терміну участі громади (зазвичай один місяць), коментарі від громади будуть знову отримані. Вони будуть взяті до уваги, коли аргументи «за» і «проти» плану будуть остаточно зважені. Коментарі, отримані після опублікованої дати закінчення обговорення, можуть бути зняті з подальшого розгляду.

Третій етап участі. Остаточний план проекту представляється на виставці на один місяць. Альтернативні пропозиції можуть створюватись різними способами. Архітектурні конкурси/конкурси на розвиток території. Воркшопи за участі різних спеціалістів. Конкурси між різними інвесторами.

Загалом комунікація та залучення громадян відбуваються за принципами та рекомендаціями Європейської стратегії сталого розвитку, як і у випадку з Віднем.

### **Бренд міста**

Берлін використовує два різні бренди, які існують паралельно: Be Berlin та Visit Berlin. Кампанія першого концепту розпочалась у 2008 році як міська маркетингова кампанія, спрямована на поліпшення ставлення берлінців до свого міста та відчуття гордості. Повільно бренд Be Berlin був представлений на національному та міжнародному рівнях. Логотип цього бренду є офіційним логотипом міста і використовується для комунікації та візуальної ідентифікації. Індустрія туризму використовує бренд Visit Berlin у туристичному маркетингу для своїх основних ринків в Німеччині, Австрії та Швейцарії.

Основні напрямки внутрішнього брендування спрямовані на ідеї об'єднаного міста, «місто, яке ми хочемо», місто – ґрунт, на якому зростатиме основна маса людей.

### Висновки

Стратегії сталого розвитку міст ЄС розроблюються на основі Стратегії сталого, стійкого та інклюзивного розвитку: Європа 2020.<sup>44</sup>

Як зазначає Катарина Георге, консультант Департаменту містобудування та архітектури Київської міської державної адміністрації:

«Паралельно до планувальної системи нам потрібна система громадського контролю, громадської участі. Важливою частиною є те, аби план був простим, в ньому не має бути надто складних речей – це дозволить просто реагувати на зміни. Іншим важливим питанням є те, що план має бути сталим. І на кожній стадії, на кожному рівні мають враховуватися питання клімату і охорони навколишнього середовища. Аби створити такий план, треба починати з логічної структури, це означає, що плани мають будуватися один на одному. І на додачу до генерального плану потрібен так само набір неформальних планів, які підтримують основний формальний план. При цьому на кожному рівні має бути єдина система розвитку планування, і ця система має відповідати потребам на кожному рівні. Це означає, що має бути єдина форма прийняття рішень, єдина форма впровадження.»<sup>45</sup>

Отже, в Європейських містах інтеграція принципів сталого розвитку проходить на інституційному рівні. Продумане та релевантне законодавство та правове регулювання дозволяють чітко та зрозуміло реалізовувати політику та стратегію міського розвитку, залучати до цього процесу громадськість. Стратегії розроблено не лише на основі принципів сталого, інтегрованого розвитку, але й з урахуванням історичних, економічних та культурних

---

<sup>44</sup> A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

<sup>45</sup> Про генеральний план та міське планування Берліну [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://urbanua.org/eksperty/zakordonni-eksperty/73>.

контекстів. Залучення стейкхолдерів до процесів міського розвитку та прийняття рішень відбувається за необхідності; адже діяльність апаратів міської влади відповідає завданням релевантної стратегії розвитку, є прозорою та контрольованою. Проте водночас залучення відбувається відповідно до кодексу регламентованих норм громадської участі та на основі нормативно-правової бази. Отже кожен може розраховувати на ефективну взаємодію та вплив в рамках наявних можливостей.

Слід зазначити, що участь громадянського суспільства в містотворчих процесах в західній Європі почалась значно раніше, що має історичні та соціоментальні передумови, тому проводити паралелі між західними містами та містами з пострадянського простору складно. Тим не менш досвід реалізації принципів сталого розвитку та моделі залучення громадськості розвинутих міст, а також шляхи до втілення цих принципів та моделей варто детально розглядати та аналізувати при розробці відповідних практик в містах України. Також варто додати, що сліпе копіювання загальних рис чи конкретних ідей\моделей, не розуміючи суті явища урбаністичного розвитку, не може бути ефективним засобом розвитку.

## **2.2 Комунікаційні процеси, підходи та ініціативи, можливості та перспективи Києва**

На відміну від проаналізованих європейських міст, українські міста лише стають на шлях сталого, інтегрованого розвитку. Історичні, політико-економічні та соціокультурні передумови не сприяють налагодженню прозорості та ефективної взаємодії, формуванню політичної волі до системних змін, натомість існує стійка криза комунікації, міського планування та розвитку. Лише в останні роки, завдяки активності громадських ініціатив, з'явилися релевантні дослідження міських просторів, думки містян; з'явився інтерес до міста як соціально-культурного феномену, а не просто набору інфраструктурних елементів. Крім того, завдяки популяризації прогресивної

сучасної урбаністичної думки, у великих містах України стали проводити тематичні зустрічі, лекції та воркшопи про розвиток міста, управління містом, планування та забудову. CEDOS, Агенти Змін, CANactions, Mistosite та деякі інші точкові ініціативи – по суті являються єдиними прогресивними рушіями переосмислення та розвитку сучасних українських міст. Проте активний інтерес та просування урбаністичних дискусій громадськими організаціями та окремими діячами залишається хаотичним та носить точковий характер. Деякі громадські організації вже мають власні плани та стратегії дослідницької та освітньої діяльності в урбаністичному напрямку, та без систематизації та імплементації окремих ініціатив в комплексну стратегію розвитку міста, така активність втрачає потенціал.

На сьогодні існує ряд соціо-культурних та політичних викликів, подолання яких необхідне для становлення основи подальшого розвитку.

- стійка політична воля до правового управління необхідна для системних змін в нормативно-правовому полі;

- чітка та цивілізована освітня та правова політика щодо процесу декомунізації, захисту історичної спадщини, в тому числі архітектури радянського модернізму, принципів забудови та ревіталізації міських просторів необхідна для розуміння процесу розвитку сучасних українських міст та подолання культурної ангажованості;

- свідоме залучення низових ініціатив до системи сталого розвитку як основних на сьогоднішній день рушіїв трансформаційних процесів міста;

- прозора та системна діяльність органів міської влади, співпраця зі стейкхолдерами, залучення професійних фахівців до відповідних завдань, системна комунікація необхідні для ефективного реалізації стратегії розвитку та формування довіри між владними структурами як реалізаторами запитів та потреб народу і самим народом.

#### **Комунікація міської влади та залучення громадян**

«Можливо це не зовсім очевидно, але залучення громади до прийняття рішень – це також процес. Щоб уникнути повтору, слово «процес» перед

«залученням громади» часто прибирають, і складається хибне враження, що участь громадян – це одноразова акція, проведення якої достатньо для демократизації суспільства і державних інституцій» - Лілія Ковшун, з статті «Рівні співпраці влади і громади: шість типологій громадянської участі».<sup>46</sup>

Управління Києвом здійснюється завдяки органам місцевого самоврядування – Київській міській державній адміністрації та Київській міській раді. З 1995 року органом виконавчої влади міста є Київська міська державна адміністрація, яка з 1999 року паралельно виконує функції виконавчого органу Київської міської ради.

На сьогодні київською владою застосовується ряд форм залучення громадськості, деякі з них використовуються системно, деякі мають точковий характер. Структура КМДА являє собою ряд управлінь та департаментів, діяльність яких спрямована на провадження міської політики в різних сферах. Залучення громадськості до співпраці та прийняття рішень відбувається окремо в діяльності кожного департаменту та на рівні КМДА загалом, спираючись на законодавчу базу.<sup>47</sup> Тобто по суті не існує конкретних принципів чи критеріїв залучення громадськості, рішення приймаються можновладцями, на основі чинного законодавства а також внутрішньої документації.

Втім, не всі форми громадської участі є однаково корисними та доцільними. Як вже було приведено приклад (див. Таблиця 2.1), в різних ситуаціях для різних цілей варто застосовувати різні форми залучення.

Вперше з проблемою того, що «не всі форми громадянської участі однаково корисні» зіштовхнулась Шеррі Арнштайн американська дослідниця

---

<sup>46</sup> Ковшун Л. Рівні співпраці влади і громади: шість типологій громадянської участі [Електронний ресурс] / Лілія Ковшун // Mistosite. – 2016. Режим доступу див. в джерелах.

<sup>47</sup> Постанова Кабінету міністрів України від 25 травня 2011 р. N 555 «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні»; Постанова Кабінету Міністрів України від 29.06.2011 № 771 «Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля»; Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. N 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

і громадська активістка, яка розробила типологію рівнів участі і представила її у вигляді влучної метафори. «Драбина громадянської участі».<sup>48</sup> (Рис. 2.3).

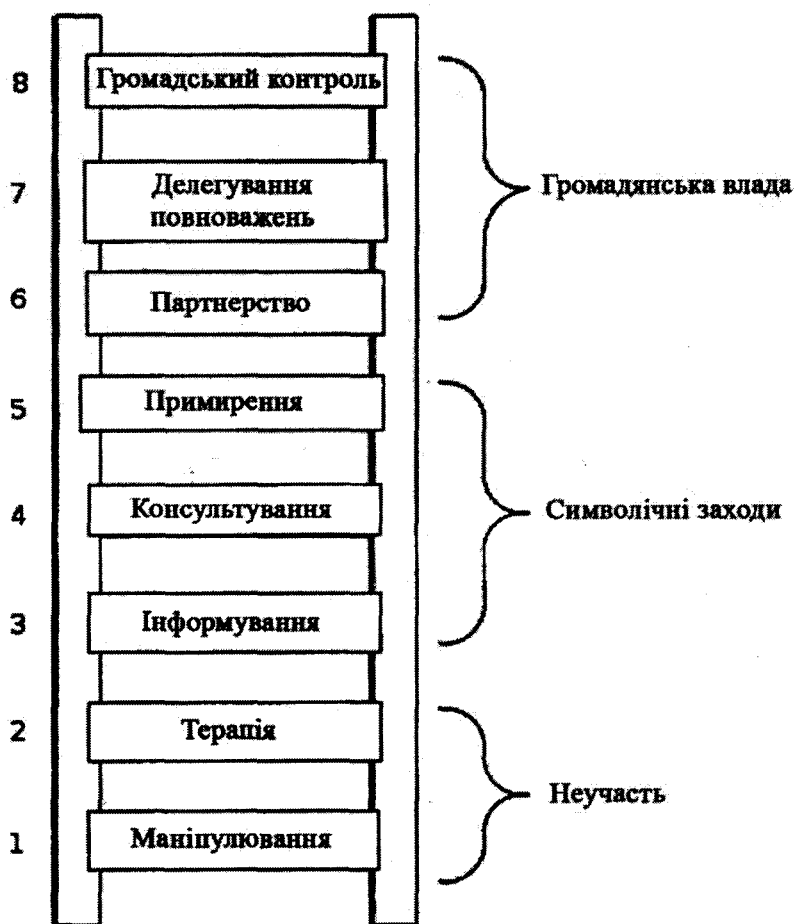


Рис. 2.3 «Драбина громадянської участі» Шеррі Арнштайн

Піднімаючись цими «сходінками», ми піднімаємось від маніпулятивної псевдодемократії, до реальної участі, що є синонімом громадянського управління. Втім, як і в ситуації з парадигмами визначення та співпраці стейкхолдерів, найнижчі методи залучення також можуть бути корисними в залежності від рівня необхідності та можливостей комунікації.

В якості інформування київська міська влада використовує інструменти прямої комунікації, діджитал комунікації, а також прес-конференції,

<sup>48</sup> Ковшун Л. Рівні співпраці влади і громади: шість типологій громадянської участі [Електронний ресурс] / Лілія Ковшун // Mistosite. – 2016. Режим доступу див. в джерелах.

комунікацію через ЗМІ. Громадський контроль забезпечується завдяки петиціям, громадським радам, зверненням. На сьогодні Київська влада відносно активно використовує такі форми залучення громадськості:

- Громадські слухання;
- Громадські обговорення;
- Опитування громадської думки;
- Громадські ради;
- Воркшопи;
- Конкурси.

Ефективність механізмів реалізації громадської участі знаходиться в незадовільному стані. Застарілі підходи та процедури не відповідають потребам сучасного суспільства. Так громадські слухання – інструмент, що покликаний кристалізувати думку громадян стосовно певної теми, ситуації, проекту, щоб в подальшому врахувати цю думку, по факту навіть не передбачає регламенту для структурного розгляду та обговорення позицій громадян. Опитування громадської думки відбуваються безсистемно, що не дозволяє виявляти тенденції та робити повноцінні висновки та прогнози – повноцінно реалізувати потенціал інструменту. Громадські ради та обговорення проводяться радше з метою створення видимості інклюзивності, аніж як дійсно результативні та продумані інструменти, крім того рішення щодо використання цих форм залучення відбуваються шляхом «ієрархічного командування», замість систематичного ґрунтування на принципах стратегії міського розвитку, що також є недоліком законодавства.

В контексті неефективності зусиль влади в покращенні механізмів громадської участі та неефективності самих механізмів, актуальності набувають альтернативні шляхи реалізації громадянського управління – громадські ініціативи. Паралельно з традиційними формами громадської участі міська влада разом з громадськими ініціативами намагаються реалізувати альтернативні формати. Серед них – громадський бюджет участі, партиципативне місто, освітні програми тощо. Це приклади якісної співпраці

влади та громадськості над актуальними проблемами, проте вони потребують чіткої регламентації повноважень (на користь громадськості) та постійного контролю, що в свою чергу потребує фінансування громадських ініціатив як дорадчих органів (за прикладом Риги та Берліну).

Великою проблемою є, на фоні складності бюрократичного апарату реалізації участі, низький рівень освіти громадян стосовно міста та механізмів його функціонування та розвитку. Крім того, більшість киян банально не знає, яким чином можна впливати на дії влади та залучатись до розвитку міста. Немає доступної інформації ані на сайті КМДА, ані в будь-яких інших офіційних джерелах. Інформація щодо можливостей залучення надається на сайтах в якості написаних юридичною мовою положень, що наче навмисно намагаються заплутати та відштовхнути потенційного учасника реалізації громадського управління.

#### **Іміджеві заходи**

На розвиток міської культури та формування бренду міста впливають також різного гатунку іміджеві заходи. Міжнародні, якщо говорити про глобальний контекст, та локальні, якщо розглядати імідж міста в очах самих містян та України. Серед останніх великих проектів – Євробачення, фінал Ліги Чемпіонів UEFA. Такі проекти є чудовою можливістю для комунікації про позиціонування та посилення позицій бренду міста в очах його мешканців та на міжнародній арені. А також приводом та можливістю для залучення інвестицій на великі інфраструктурні проекти, що сьогодні є одним з ключових завдань на шляху до поліпшення інфраструктури та благоустрою міста.

Для підвищення ефективності іміджевих заходів на користь бренду міста їх проведення має корелюватись зі стратегію розвитку. Для цього в стратегії мають бути передбачені принципи, за якими меседжі позиціонування та бренду міста можуть бути імплементовано в проведення заходів. Тобто умовне проведення Чемпіонату Європи з футболу може комунікувати на міжнародну арену не лише про Київ як місто, придатне для цього проведення,

а транслювати глобальніші меседжі. Так само і для внутрішньої аудиторії – стейкхолдерів міста, іміджеві проекти – це можливість долучитись в певному контексті, втілити нові ідеї політики міського розвитку, тощо. Наприклад, напівмарафон – може бути приводом для поширення інформації про новий проект МОЗ, або платформою для комунікації місцевої НГО про свою нову ініціативу. Така комунікація сприятиме як внутрішньому глибшому розумінню політики розвитку міста, так і формування стійкого бренду на міжнародній арені, створенню інвестиційної привабливості міста як траспарентного середовища.

### **Громадська ініціатива**

На фоні неспроможності влади системно втілювати реформи та виходити на прозорі та інклюзивні механізми функціонування та співпраці, актуальності набувають громадські ініціативи, метою яких є поширення цінностей громадянського суспільства, подолання нагальних суспільно-політичних та соціальних викликів. Особливе місце в цьому секторі займає волонтерство. Загалом громадські ініціативи сучасного Києва стосуються в основному п'яти важливих напрямків:

#### **- Дослідження**

Незалежні аналітичні центри, що проводять дослідження в різних галузях, наприклад CEDOS. Їх діяльність зумовлена неспроможністю влади системно проводити дослідження соціально важливих питань.

#### **- Освіта**

Незалежні освітні платформи та ініціативи, чия діяльність спрямована на заповнення освітніх проміжків в хвилюючих галузях – Prometheus, літня школа CANactions.

#### **- Культура та мистецтво**

Ініціативи, діяльність яких, спрямована на культурне просвітництво, поширення прогресивної думки, «демократизацію» та доступність мистецтва. Серед них «Де-не-де», - ініціатива, в рамках якої громадські діячі в галузі культури та мистецтва намагаються інтерпритувати та осмислювати

культурний спадок радянської України; Мистецький Арсенал, Pinchuk Art Centre як осередки та основні платформи сучасного мистецтва. Art United Us – 100 муралів на стінах будинків Києва.

- **Вирішення соціальних проблем**

Тут в основному мова йде про волонтерство та численні волонтерські організації, що з'явилися як реакція на численні труднощі, що спіткали країну в останні роки. Проте також вирішенням соціальних проблем займаються й некомерційні організації, фонди, що діють протягом багатьох років.

- **Журналістика**

Незалежні онлайн видання типу Mistosote, Хмарочос, якщо говорять про урбаністичну тему. Метою діяльності таких ініціатив є поширення актуальних новин, корисної інформації, політична неангажованість як чинник свободи слова.

Попри те, що громадські ініціативи сьогодні є багато в чому дієвішими, актуальнішими та продуктивнішими за ініціативи міської влади, великою проблемою залишається їх хаотичність та відірваність від єдиного вектору розвитку. Що в свою чергу є саме проблемою комунікаційних зусиль міської влади. Проте варто зазначити, що попри відсутність єдиної політики розвитку, гуманістичні, цивілізаційні принципи, на яких функціонують громадські об'єднання дозвояють саморегулювати їх діяльність відповідно до потреб суспільства.

Узагальнюючи описане, складається враження, що діяльність міської влади проходить у відриві від реальних потреб міста. Створення «видимості» співпраці з громадськими ініціативами, замість реальних реформ в комунікації та механізмах співпраці. Звичайно, існують приклади ефективної взаємодії, проте скоріше це вийняток з правила.

Низові міські ініціативи відіграють важливу роль сполучної ланки між міськими жителями та владою. Вони актуалізують міські проблеми та є рушіями не лише фізичних трансформацій міста, а й соціокультурних

трансформацій в суспільстві.<sup>49</sup> Саме тому, для забезпечення розвитку Києва і створення комфортних умов життя для всіх соціальних груп, в місті має бути забезпечена співпраця між громадськими ініціативами, владою та жителями міста. Принципи цієї співпраці мають ґрунтуватись на дослідженнях, освіті, транспарентності та ціннісному підході.

### **2.3 SWOT-Аналіз «Перспективи бренда міста Києва»**

Як вже було зазначено, будь-який бренд, і особливо бренд міста, має будуватись на його реальних якостях та перевагах. Проаналізувавши передумови формування стійкого бренда міста Києва, можемо зробити висновок, що наразі існує ряд проблем нормативно-правового та комунікаційного характеру, без вирішення яких намагання виділити сильні сторони міста та сформуванню навколо них релевантне позиціонування та концепцію бренду, неможливо. Більше того, спираючись на проаналізовані матеріали, можна стверджувати, що такі питання також не можуть вирішуватись лише думкою невеликого кола професіоналів, міських депутатів чи креативного агентства. Сьогодні до стратегічних питань розвитку міста має залучатись широка громадськість, особливо в ситуації, коли бюрократичний апарат досі недосконалий, а рівень довіри до владних ініціатив переважно низький. Формування бренду має починатись з системних досліджень.

Для концептуалізації та глибшого розуміння перспектив бренду міста Києва, на основі попередньо розглянутого матеріалу, було проведено SWOT-Аналіз (таблиця 2.2).

---

<sup>49</sup> Грищенко М. «Право на місто»: як муніципалітет має співпрацювати з міськими ініціативами [Електронний ресурс] / Марія Грищенко // MISTOSITE. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/pravo-na-misto-yak-nalagodyty-spiivpracyu-aktyvistiv-inicziatyv-ta-mskoyi-administracziyi>.

Таблиця 2.2 SWOT-Аналіз бренду міста Києва

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. «Центр тяжіння» інтелектуального капіталу країни;</li> <li>2. Економічний та фінансовий центр;</li> <li>3. Один з історико-культурних центрів східної Європи;</li> <li>4. Високий рівень лояльності киян та «емоційна прив'язаність» до міста;</li> <li>5. Відносно доступний рівень життя в порівнянні з іншими Європейськими столицями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність ефективних механізмів взаємодії між владою та стейкхолдерами міста;</li> <li>2. Застаріла, недосконала нормативно-правова база;</li> <li>3. Нерозвинута, зношена інфраструктура;</li> <li>4. Неприятливий інвестиційний клімат;</li> <li>5. Відсутність релевантної політики забудови.</li> </ul>
Opportunities	Treats
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Суспільно-політичний потенціал;</li> <li>2. Інвестиційний потенціал;</li> <li>2. Заохочення бізнесу до партнерства, виконання соціальної місії в рамках розвитку міста;</li> <li>4. Туристичний потенціал.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Корупція та неефективна діяльність влади;</li> <li>2. Політична нестабільність;</li> <li>3. Відсутність належного позиціонування міста;</li> <li>4. Хаотичність, «розмитість» пріоритетів розвитку міста;</li> </ul>

Отже, основною сильною стороною бренду міста Києва є постійний «притік» інтелектуального та креативного населення, саме в Києві зосереджені основні інтелектуальні ресурси з різних галузей: ІТ, маркетинг, комунікації, політика, підприємництво та інших. Київ є основним осередком громадянського суспільства країни. Проекти та ініціативи, що реалізуються в місті, залучають ще більше освіченої, прогресивної молоді. Крім того, місто є економічним та фінансовим центром, Київ залучає найбільші інвестиції, тут зосереджені офіси великих міжнародних компаній. Також Київ відомий успішними стартап проектами в галузі ІТ та маркетингу.

Місто є одним з історико-культурних центрів східної Європи. Туристичний інтерес до міста значно посилюється після подій Революції Гідності, втім сьогодні міські простори є не лише предметом історичного та архітектурного інтересу. Окрім традиційного туристичного інтересу, паралелі «Київ – новий Берлін» стали досить популярними в сучасному культурному середовищі, адже місто стало осередком сучасних культурних практик: виставки сучасного мистецтва; культурно-мистецькі проекти; відома та популярна у всьому світі сцена електронної музики; одна із столиць сучасної моди в широкому сенсі – від відомих дизайнерів одягу, до визнаних в світі татумаїстрів; середовище переосмислення минулого та пошуку нової естетики майбутнього. Київ має імідж прогресивної модної столиці Європи на рівні з Парижем, Берліном, Будапештом. Великий потенціал бренду вільного, прогресивного, культурного міста підкріплює високий рівень лояльності, емоційної прив'язаності самих киян до рідного міста. Також Київ є досить доступним в фінансовому плані для проживання, в порівнянні з іншими європейськими столицями. Проте такі переваги значно нівелюються **слабкими сторонами** – проблемами з управлінням та інфраструктурою міста, при чому інфраструктурою технічною (транспорт, забудова, інженерні комунікації) та економічною (непрозора бюрократична система, застаріла нормативно-правова база економічного та соціального регулювання). Ці чинники призводять до псування інвестиційного клімату, серйозні та добросовісні інвестори не зацікавлені в бюрократично складних та непрозорих проектах, натомість з'являються тіньові інвестиції, ухиляння від сплати податків тощо. Така ситуація є не лише слабкою стороною для бренду міста, але й серйозною загрозою. І остання проблема – це застаріла нормативно-правова база щодо забудови та відсутність релевантної політики в цьому питанні, що також одночасно являється і загрозою, адже є джерелом конфліктів і поступово виливається у втрату історичного вигляду міста.

Суспільно-політичний потенціал є тими **можливостями**, що можна реалізувати завдяки активному громадянському суспільству, цей потенціал

стоюється як впровадження передових практик стратегічного та оперативного міського розвитку, транспортної, житлово-будівельної інфраструктури, так і становлення Києва на міжнародній політичній арені як вузла міжнародної співпраці. Для реалізації цього потенціалу необхідна в першу чергу реалізація освітніх практик щодо прав та можливостей містян, а також ефективна, системна співпраця між владою та громадянським суспільством як підґрунтя для впевненої політичної позиції. Звідси ж випливає і можливість залучення нових інвестицій, що на пряму залежить від механізмів співпраці між владою та стейкхолдерами та прозорістю законодавства. Наступною можливістю є залучення бізнесу до вирішення важливих питань міського розвитку в якості соціальної місії чи корпоративної відповідальності. Це є не лише всесвітнім трендом згідно з Global Communications Report<sup>50</sup>, але й дійсно доречним кроком для міської влади на шляху до лояльності стейкхолдерів міста в обличчі локального бізнесу. Ще однією можливістю є нереалізований туристичний потенціал, якщо сьогодні політика приваблення туристів МЗС та МЕР спрямована в основному на історичні цінності та пам'ятки, в той час як місто має величезний потенціал культурно-мистецького туризму. Отже, в основі реалізації туристичного потенціалу також лежить позиціонування, якщо локальні культурно-мистецькі заходи буде краще адаптовано для закордонних туристів та грамотно прокомуніковано, то інтерес збоку останніх позитивно впливатиме на імідж міста закордоном. Основні загрози для позиціонування та формування бренду Києва по суті в комплексі уособлюють неефективність та несистемність діяльності влади в контексті сталого інтегрованого розвитку. Так політична нестабільність є результатом відсутності зрозумілого вектору розвитку (якщо містяни не знають, як має розвиватись місто, їх думкою можна легко маніпулювати та нав'язувати хибні візії). Складним та особливо небезпечним для іміджу міста та втілення

---

<sup>50</sup> Global communications report [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-communications-report/gcr-2018-research>.

принципів сталого розвитку залишається питання корупції на найвищому рівні та непрозорості діяльності влади при прийнятті рішень.

Підбиваючи підсумки аналізу, позиції матриці конфронтацій наступні:

1. Сильний бренд міста Києва має будуватись на інтелектуальному та політичному потенціалі громадянського суспільства як рушійної сили різних щаблів розвитку. Стійка політична воля до системних позитивних змін у співпраці з апаратом влади міста в комунікаційному, соціальному та економічному аспектах дозволить реалізувати як суспільно-політичний, так і соціокультурний потенціал бренду міста – столиці Східної Європи.

2. Найбільшою проблемою на шляху формування стійкого бренду міста Києва є слабка реактивна позиція влади як реалізатора процесу розвитку міста, неефективна система співпраці зі стейкхолдерами та застаріла нормативно-правова база, відсутність продуманої стратегії системного розвитку та механізмів її реалізації. Така затяжна відсутність порозуміння між владою та реаліями міста, а головне відсутність намагань ефективно подолати цей розрив (*communication gap*) загрожує вилитись в тотальну недовіру та небажання співпрацювати, що є великою репутаційною загрозою.

Отже першим та найважливішим кроком на шляху до формування сильного бренду міста Києва має стати релевантна стратегія реформ нормативно-правової бази, а також якісна комунікаційна стратегія для налагодження ефективної співпраці зі стейкхолдерами міста. Лише після цього, завдяки реалізації політики громадської участі, можна буде спільно розробити позиціонування та стратегію розвитку бренду міста як складову загальної стратегії сталого інтегрованого розвитку Києва.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МІСТА КИЄВА

### 3.1 Аналіз стратегії розвитку міста Києва до 2025 року

Як вже було визначено, розробка стратегії та програми розвитку, оперативних планів за напрямками розвитку відповідно до цілей стратегії, і подальше практичне використання цих документів – є класичним сучасним підходом до планування та організації управлінської діяльності. Такий підхід дозволяє концептуалізувати систему поглядів та підходів до розвитку міста в єдиний глобальний проект і налагодити співпрацю між владою та стейкхолдерами міста.

Новий проект Стратегії розвитку Києва було ухвалено 2016 року на основі попередніх документів та нових досліджень. Як зазначається в самому документі, «необхідність перегляду Стратегії, затвердженої Київською міською радою у 2011 році, була продиктована викликами нового часу. Так, економічні реалії та потреби суспільства вимагають переоцінки стратегічних пріоритетів, а ряд нагальних соціальних проблем, що виникли протягом останніх років, потребують негайного розв'язання. Крім того, важливим було питання забезпечення відповідності Стратегії вимогам новоприйнятих нормативно-правових актів, а також її гармонізації з державними документами стратегічного характеру, зокрема Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року.»<sup>51</sup>

В ході аналітичного огляду документу вдалось з'ясувати, чи відповідає новий проект Стратегії реаліям сьогодення, і чи здатний він відповісти на урбаністичні «виклики нового часу», які було визначено в попередніх розділах. Крім того, для комплексного розуміння потенціалу проекту Стратегії та його місця в системі міського управління, в якості джерел інформації було

---

<sup>51</sup> СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІСТА КИЄВА до 2025 року [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://old.kyivcity.gov.ua/files/2016/11/9/Kyiv-City-Strategy-2025-Project.pdf>.

взято офіційні веб-сайти КМДА та КМР, веб-сайти департаментів та управлінь КМДА, розглянуто план заходів реалізації Стратегії на 2016-2018 роки.

Отже, документ складається з чотирьох розділів та додатків. Варто зазначити, що існує єдина версія проекту Стратегії розвитку Києва 2025, на відміну від досліджених європейських практик, не було розроблено окремих редакцій за напрямками розвитку або принаймні зведеного варіанту повної стратегії для презентації громадянам. Також варто зазначити, що жоден з департаментів чи управлінь КМДА не розробляли власних стратегій чи оперативних планів, заснованих на загальній стратегії розвитку або принаймні про це не було повідомлено. Незрозумілим залишається цільова аудиторія опублікованого документу як акту комунікації, оскільки розпочинається він зі звернення Віталія Кличка, мера міста, до жителів та гостей Києва, проте формат та об'єм (144 сторінки) подальшого викладення матеріалів абсолютно не адаптовано до сприйняття пересічним киянином чи тим паче гостем міста.

В першому розділі розглянуто ключові питання адженди Києва, факти про місто, основні принципи та підходи, що було застосовано при розробці стратегії, а також структуру та положення стратегії. Варто відзначити, що чіткого позиціонування міста – опису Києва як територіальної, економічної та культурної складової Української держави, а також місця Києва на міжнародній арені, як в стратегіях муніципального розвитку Риги, Відня чи Берліну, не визначено. Те саме стосується інформації про «бренд» міста. В другому розділі визначено основні пріоритети розвитку, ключові цілі та вектори розвитку міста в різних галузях, описано яким чином цілі стратегії буде досягнуто. Варто зазначити, що оперативні цілі прописано досить докладно, проте шляхи їх досягнення описано загальними абстрактними формулюваннями, конкретніше прописано в Плані заходів для досягнення цілей Стратегії. В третьому розділі визначено систему моніторингу та індикатори результативності, регламентовані Державною стратегією регіонального розвитку, а також індикатори результативності на рівні поточної Стратегії. В четвертому розділі детально розписано етапи реалізації,

принципи створення умов для успішної імплементації Стратегії, інструменти, інституційне, організаційне та фінансове забезпечення реалізації Стратегії.

Документом визначено концептуальне бачення майбутнього образу міста Києва до 2025 року, яке має стати інноваційним центром східноєвропейського регіону з потужною конкурентною позицією та чіткими пріоритетами розвитку. Основна стратегічна мета - якість життя, що визначається економічним добробутом і комфортом життя у місті. Тому ключові заходи з реалізації Стратегії спрямовані на поетапне забезпечення суттєвого покращення якості життя киян, зростання економіки міста, збереження його історичної та архітектурної самобутності. Такі орієнтири залишаються актуальними і сьогодні. Передбачено, що заходи з реалізації Стратегії мають фінансуватися за рахунок коштів бюджету міста Києва, субвенцій з державного бюджету, коштів підприємств, міжнародних фінансових організацій та інвесторів (у тому числі ДПП).

Реалізацію Стратегії передбачено здійснювати у три етапи: 2011 - 2015; 2016 - 2020 та 2021 - 2025 роки. Кожна стратегічна ініціатива та пріоритет за секторами міського розвитку включають комплекс дій, виконання яких має призвести до значного поліпшення якості життя у столиці. На першому етапі для реалізації Стратегії були розроблені плани-графіки з реалізації стратегічних ініціатив, які затверджувались головою Київської міської державної адміністрації. Інструментом реалізації Стратегії є міські цільові програми та програми економічного і соціального розвитку м. Києва на відповідний рік. Також Стратегія реалізується шляхом розробки та виконання дворічного плану заходів, який передбачає розробку відповідних програм та кожен рік та формування звіту в кінці періоду.

Відповідно до стратегічних цілей на 2016-2018 роки було визначено дві програми:

1. Програма економічного зростання.
2. Програма підвищення комфорту життя.

Програми передбачають ряд операційних цілей та проектні ідеї їх досягнення.

Що стосується критики стратегії, то її було багато ще в 2016 році під час ухвалення та презентації. **Основною проблемою проекту залишається його відірваність від реалій та комунікаційна недієздатність. Особливою актуальності ця проблема набуває в контексті попереднього розділу, де було визначено що прозора система громадської участі є основою стратегій розвитку європейських міст, а також в контексті ключової перспективи брендингу міста Києва – ефективної системи взаємодії між владою та громадськими ініціативами.**

Стратегія базується на дослідженнях, проте як зазначено в самому документі, більшість досліджень склали опитування громадської думки, які будучи одноразовим актом, а не системою панелей, не можуть бути релевантним методом до складних та комплексних висновків, що приведено в стратегії. Відомо, що прогноз – це не пророкування майбутніх дій, а передбачення наслідків рішень, ухвалених сьогодні. Ігнорування цього призводить до Стратегічних помилок, до істотних соціальних та економічних втрат. Так, при виборі варіанта масового переходу житлового будівництва на лівий берег Дніпра пріоритетним районом стали не Осокорки – Позняки, куди проектувалася і вже давно функціонує лінія метрополітену, а Троєщина, де цього виду транспорту й робочих місць немає десятиліттями. І працююча частина населення цього більш ніж 300-тисячного району щодня витрачає чимало часу, грошей і сил на трудові поїздки у правобережну частину міста. Тому було б доцільно сформулювати бачення майбутнього столиці, Стратегічні орієнтири її розвитку на більш далеку перспективу. Це дасть змогу обґрунтувати пріоритетність завдань, які мають бути вирішені до 2025 р. і є закономірним етапом довгострокового розвитку міста.

SWOT-аналіз, що приведено в додатках Стратегії виконано непрофесійно, його неможливо використовувати як результат дослідження. Аналіз не має контексту, так, в сильних сторонах одразу зазначається:

- Висока концентрація науково-дослідного персоналу;
- Відносно невисока вартість життя у порівнянні з іншими столицями Східної Європи;
- Київ – одне з найзеленіших міст Європи.

Яким чином такі характеристики були разом визначені як Сильні сторони міста – незрозуміло. Роз'яснень до аналізу не надано. Складається враження, що деякі елементи Стратегії просто скопійовано з прикладів стратегій європейських міст та непрофесійно адаптовано, задля створення антуражу серйозності документу.

Неправомірно вузькі й просторові рамки проекту. Він розглядає Київ точково, у його нинішніх невиправданих межах, в той час як в європейській практиці агломерація міста обов'язково розглядається в якості бази чинника впливу при плануванні. По суті, Ірпінь, Буча, Вишгород, Бровари та інші поселення приміської зони столиці – це той-таки Київ, де живуть працівники багатьох київських підприємств і установ. Їхня ментальність, спосіб життя, характер забудови фактично не відрізняються від столичних. Обсяги житлобудівництва тут уже перевищують київські. Практично склався єдиний територіально-господарський комплекс – Київ і його приміська зона, формувати майбутнє яких автономно – неможливо.

Загалом можемо зробити висновок, що більшою мірою стратегія копіює загальні європейські підходи до розвитку міста, не адоптуючи їх до реалій Києва. Так глибинні соціо-економічні та комунікаційні проблеми ігноруються, ігноруються проблеми з міською документацією, нормативно-правовою базою та законодавством, системою громадської участі, відсутністю професійних кадрів, а в планах надається перевага абстрактим «псевдоіміджевим» проектам та цілям, що є недосяжними при нерозумінні суті явища сталого урбаністичного розвитку та невирішенні нагальних проблем. І ми знову ж таки стикаємось з проблемою роботи з формою, замість змісту.

Основні питання, уваги яким належним чином не приділено в стратегії, проте без вирішення яких її цілі залишаються недосяжними:

- 1) Проблема децентралізації міської влади та створення локальних офісів самоврядування, діючих за принципами транспарентності та інклюзивності;
- 2) Проблема відсутності професійних кадрів та належного професійного забезпечення в апараті міського управління;
- 3) Відсутність системи залучення стейкхолдерів та комунікаційної стратегії як на глобальному рівні, так і на локальному;
- 4) Відсутність релевантного позиціонування міста як передумови брендингу на внутрішньому рівні та на міжнародній арені.

### **3.2 Дослідження ефективності комунікаційних дій Департаменту містобудування та архітектури КМДА (кейс)**

Практична неефективність комунікаційних зусиль міської влади виявляється як в дійсній політиці реформ, так в інформаційному супроводі окремих ініціатив та проєктів. З метою дослідження ефективності комунікації та ступеню імplementованості Стратегії розвитку в діяльність апарату КМДА, було проведено дослідження ефективності комунікації, відповідального за реалізацію політики забудови, Департаменту містобудування та архітектури КМДА (далі Департамент), в кінці дослідження надано концептуальні рекомендації щодо поліпшення комунікації Департаменту з цільовими аудиторіями.

**Об'єкт:** Зв'язки з громадськістю Департаменту містобудування та архітектури КМДА.

**Предмет:** Комунікаційна діяльність Департаменту та її висвітлення в медіа під час конфлікту навколо Театру на Подолі. Комунікація через офіційні онлайн-канали в цілому.

**Методи:** Аналіз вторинної інформації, аналітичний огляд сайту та Фейсбук-сторінки ДМТА при КМДА, контент-аналіз, SWOT-аналіз.

На сьогодні питання ефективної двосторонньої комунікації між тими, хто забезпечує реалізацію волевиявлення народу; та самим народом є вкрай актуальним. Від досягнення порозуміння між громадянами України та владою залежить безпека та майбутнє країни. Адже в стані непорозуміння чи конфлікту (на сьогодні, на жаль, перманентному стані в стосунках між суспільством та владою) стає максимально легко маніпулювати громадською думкою та дискредитувати будь-які дії влади.

Розробка стратегії ефективної комунікації та платформ для її реалізації – є такими ж важливими кроками, як і розробка власне стратегії дій. Пересічний українець має бути не лише якісно проінформований про дії та рішення, прийняті владою, але й розуміти, яким чином було враховано його думку, в ході прийняття цих рішень, та яким чином він може впливати на процес та результат дій влади.

В ситуації з конфліктом навколо Театру на Подолі, що розпочався восени-взимку 2016 та триває досі, відсутність вчасної та якісної комунікації, щодо обґрунтування та затвердження будівництва-реконструкції в історико-культурній частині міста, вилилась в масове обурення збоку киян. Департамент містобудування та архітектури КМДА – орган влади, що відповідає за затвердження та супровід подібних проектів, в ході конфлікту виступив радше консультантом, аніж джерелом актуальної інформації та ініціатив щодо досягнення порозуміння. Через недбалість представників влади, кияни не були поінформовані про проект взагалі, а інструменти, що забезпечили б конструктивну дискусію на момент початку конфлікту були відсутні.

В дослідженні проаналізовано частоту та контекст згадування департаменту як компетентного в питаннях забудови органу влади в медіа просторі під час конфлікту; проаналізовано ефективність застосування електронних каналів комунікації загалом; та надано рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності.

Сам конфлікт у великій мірі політизовано, адже основним інвестором проекту на меценатських засадах виступила корпорація «Roshen». Проте в дослідженні оцінено реальну діяльність Департаменту, не обґрунтовуючи ситуацію політичними мотивами.

### Контент-аналіз

Масиви статей, надані ІА «Контекст Медіа» на запит автора дослідження. Всі дані було закодовано за двома критеріями: тональність та тип згадки Департаменту. Категорії визначено на розсуд автора відповідно до цілей аналізу.

Серед масиву статей за період 27.11.2016 – 29.09.2017 зі згадкою Театру на Подолі (5014 статей) було відфільтровано статті, що містять згадку про ДМТА (всього 280 статей), що свідчить про низький рівень «згадування» департаменту в ході висвітлення подій.

Департамент найчастіше згадується як дорадчий орган влади, також при цитуванні його представників, рідше в статті посилаються на офіційний коментар чи певну позицію, озвучену департаментом. Ще рідше департамент виступає в якості основного джерела інформації, що свідчить про пасивну комунікаційну позицію (рис. 3.1, таблиця 3.1).

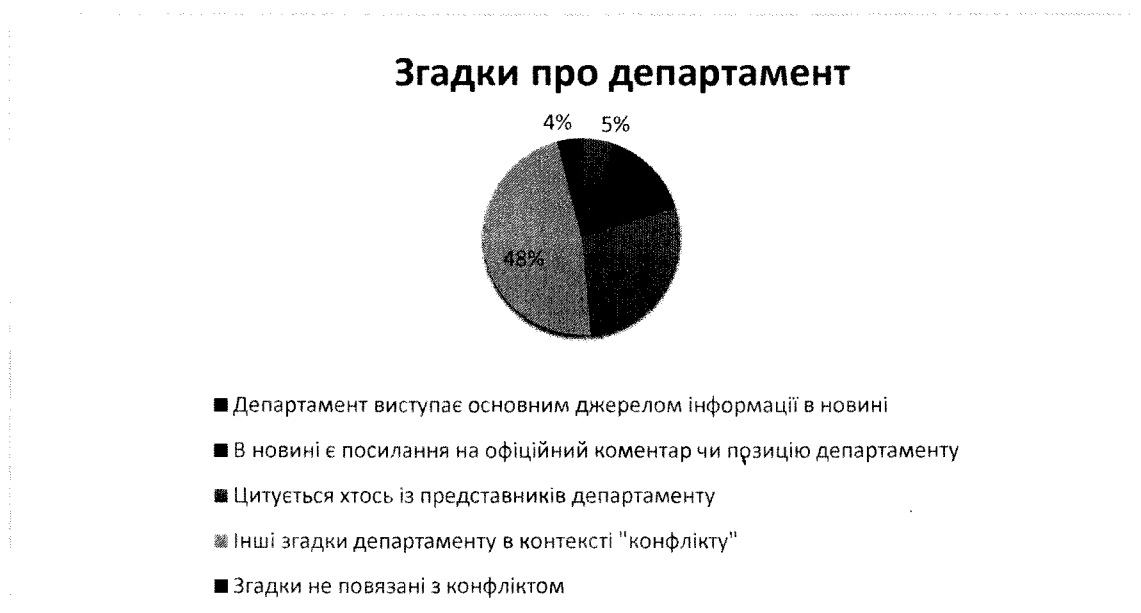


Рис. 3.1 Діаграма згадок про Департамент в досліджуваний період

Таблиця 3.1 Згадки про департамент

Тип згадки	Кількість згадок
Департамент виступає основним джерелом інформації в новині	20
В новині є посилання на офіційний коментар чи позицію департаменту	57
Цитується хтось із представників департаменту	107
Інші згадки департаменту в контексті "конфлікту"	180
Згадки не пов'язані з конфліктом	15

Основними речниками департаменту виступали його глава, головний архітектор Києва – Олександр Свистунов, та його заступниця – Ганна Бондар.

Слід зазначити, що основну ініціативу в коментуванні ситуації перейняли прес-служба та представники КМДА і більшість згадок департаменту – це або формальності стосовно відповідального держ органу, або цитування Олександра Свистунова.

#### **Аналіз соціальних мереж та новинних блогів за період 01.10.2016 – 21.10.2017**

Було проаналізовано публікації в соціальних мережах та новинних блогах за запитом «театр на подолі», «департамент містобудування та архітектури» та їх похідними.

Всього за досліджуваний період знайдено 1299 згадувань від 770 авторів.

Найбільше згадувань театру та Департаменту припадає на листопад-грудень-січень (пік конфлікту). Восени 2017 обговорення дещо активізувалось, оскільки на жовтень було заплановано відкриття театру, і питання знову набуло актуальності (Рис. 3.2).

5	Кількість згадувань:	1299
6		
7	Середня кількість постів на добу:	3
8	Максимальна кількість постів на добу:	152 14-12-2016
9	Кількість авторів:	770
10	Зацікавленість (в середньому постів/автора):	1.69



Рис. 3.2 Динаміка згадування в соціальних мережах

### Джерела

Основна соціальна мережа – Фейсбук (49%).



Рис. 3.3 Графік динаміки активності

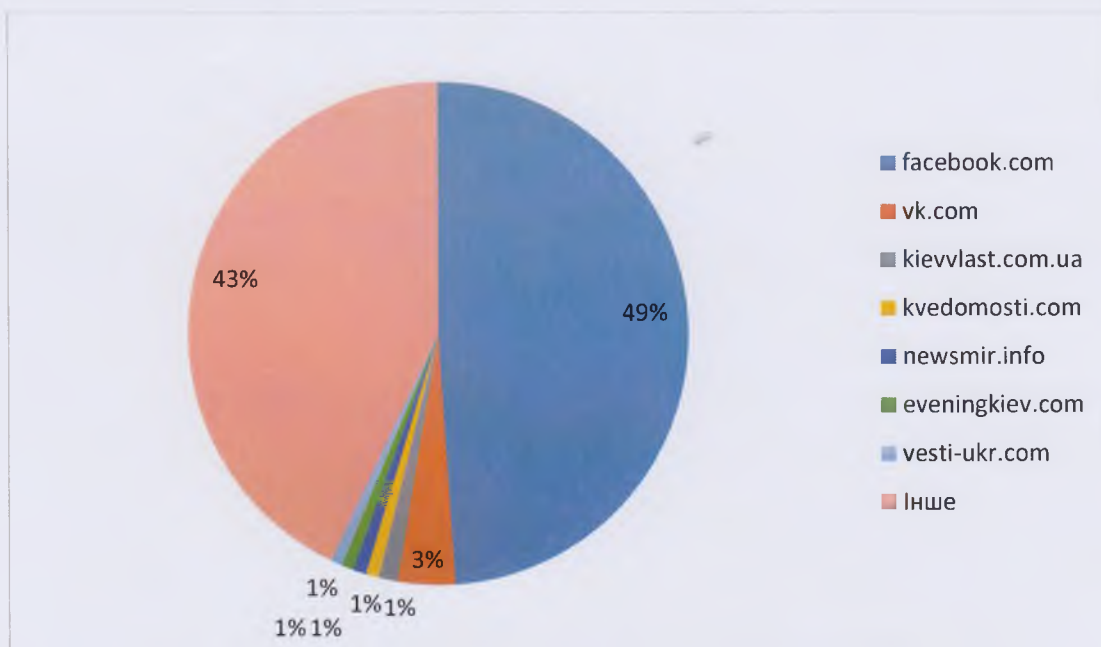


Рис. 3.4 Діаграма розподілу джерел



Рис. 3.5 Діаграма розподілу тональності

Таблиця 3.2 Динаміка тональності

Дата	Позитивні	Негативні	Нейтральні
10-2016	0	0	0
11-2016	6	36	136
12-2016	23	62	472
01-2017	3	37	99
02-2017	0	2	21
03-2017	0	4	43

продовження таблиці 3.2 Динаміка тональності

04-2017	0	22	47
05-2017	1	0	27
06-2017	0	8	33
07-2017	2	20	39
08-2017	1	8	16
09-2017	1	8	56
10-2017	2	26	38
Всього	39	233	1027

Тональність переважно нейтральна, це зумовлено присутністю в базі новинних блогів, що є частинами новинних порталів\сайтів та публікують новини, не надаючи їм емоційного забарвлення, сюди ж відносяться і публікації на фейсбук-сторінках ЗМІ. Стосовно публікацій користувачів в Фейсбуку, то думка розділилась, більшість публікацій мають негативний зміст стосовно будівлі театру та діяльності міської влади – 18%, лише 3% позитивний, що відповідає контексту конфлікту.

#### Основні висновки:

- Департамент практично не включається в список основних сторін конфлікту, частіше зазначається в якості дорадчого органу (хоча по суті є безпосередньо відповідальним органом влади);

- Департамент не має окремої діючої прес-служби чи прес-секретаря (в усіх згадках або присутнє посилання на прес-службу КМДА, або цитується безпосередньо директор департаменту);

- В усіх проаналізованих матеріалах жодного разу не було виявлено посилання на сайт чи соц мережі департаменту, тобто онлайн канали комунікації не застосовуються ефективно;

- Тональність матеріалів в соціальних мережах була переважно нейтральною та негативною протягом всього досліджуваного періоду.

- Слід відмітити високу популярність Фейсбуку в ході обговорення конфлікту.

Через рік з моменту початку конфлікту, негативні відгуки досі переважають, що свідчить про те, що органам влади досі не вдалось владнати ситуацію.

### Аналіз офіційного сайту та сторінок в соціальних мережах як каналів комунікації

Дизайн та інтерфейс застарілі та незручні, складно орієнтуватись, сторінки сайту погано структуровано.

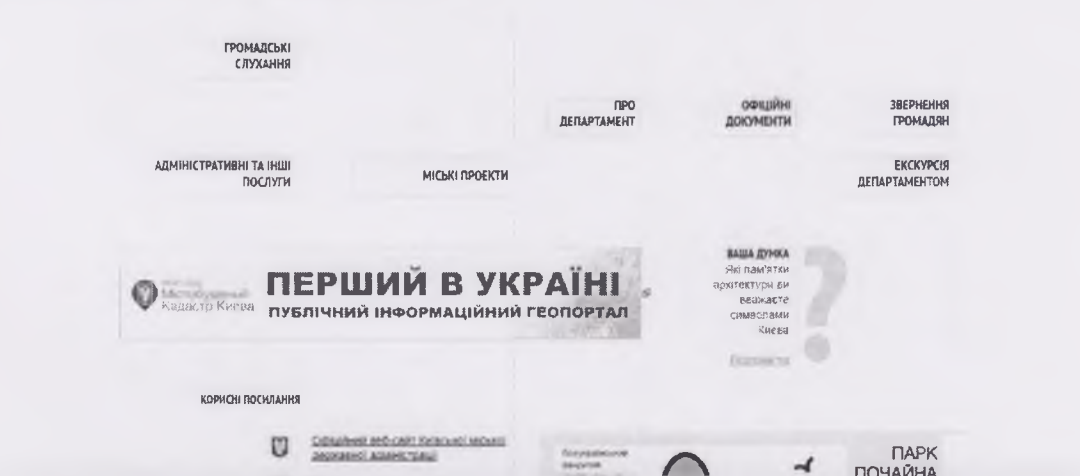


Рис. 3.6 Головна сторінка веб-сайту

Деякі сторінки взагалі не наповнені або містять помилку.

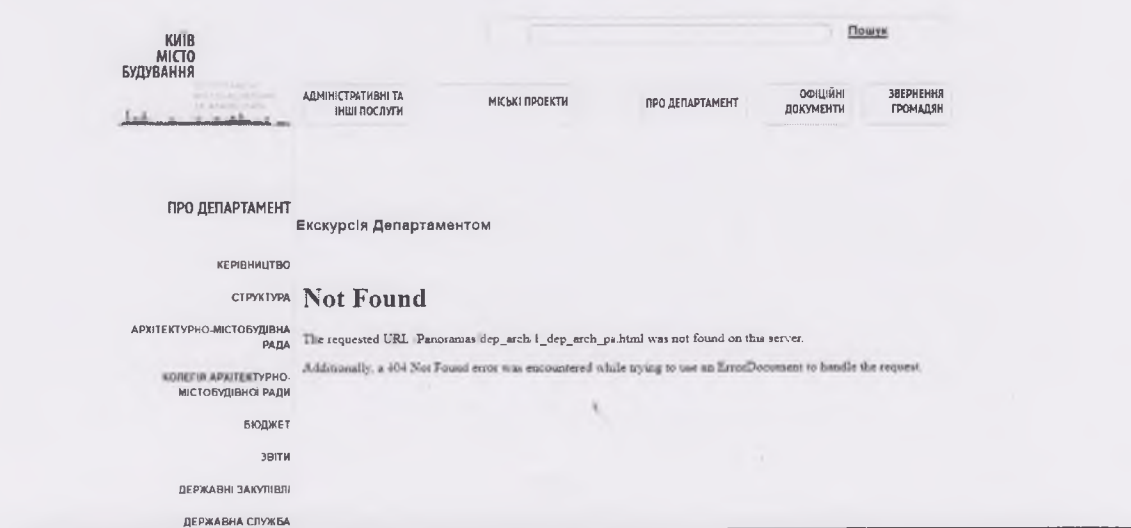


Рис. 3.7 Головна сторінка веб-сайту

Та інформація, що є в доступі, не є актуальною. Серед добре реалізованих елементів сайту можна виділити хіба що ефективний «пошук». Сайт не може бути ефективним каналом комунікації, якщо його функціонал та наповнення не реалізовано належним чином.

### **Фейсбук-сторінка**

Рівень взаємодії дуже низький. Пости рідко набирають більше 10-20 лайків при майже шести тисячах підписників. Коментарі зазвичай критичного характеру, рідко конструктивні. Популярні пости – найчастіше стосуються контроверсійних питань та викликають дискусії або осуд в коментарях.

Загалом контент сторінки – це загальні формалізовані пости про проекти департаменту, перепости тематичних статей, публікації відео з засідань департаменту з їх коротким описом.

### **Ютуб-канал**

Канал містить відеозаписи засідань департаменту. Нажаль відеозаписи не мають жодного опису чи таймінгу, та скоріш за все переглядаються лише журналістами. Останні відео мають не більше 100 переглядів.

Також Департамент має профіль в твіттері та навіть публікує там останні новини, проте судячи з кількості підписників (95, лише половина з них реальні користувачі) та відсутності взаємодії, цей профіль – лише формальність.

Складно виділити сильні сторони онлайн комунікації департаменту, жоден з каналів не використовується ефективно. Складається враження, що з 2014 року суть та наповнення так і залишилися недопрацьованими.

### **SWOT-аналіз комунікаційного потенціалу**

Для аналізу комунікаційного потенціалу Департаменту було проведено SWOT-аналіз (таблиця 3.2).

Таблиця 3.3 SWOT-аналіз комунікаційного потенціалу ДМТА

Strengths	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Присутність в штаті відомих та поважних в професійному колі фахівців;</li> <li>2. Відкритість до публічних обговорень;</li> <li>3. Наявність прописаної стратегії розвитку міста до 2025 року;</li> <li>4. Популярність та актуальність архітектурної та містобудівної тематики в суспільстві.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неєфективність онлайн-каналів комунікації;</li> <li>2. Відсутність в штаті фахівців з комунікацій, в тому числі з smm та digital;</li> <li>3. Відсутність системного звітування про діяльність;</li> <li>4. Низький рівень залученості зацікавлених громадян;</li> <li>5. Низький рівень фінансування чи його неефективне використання.</li> </ol>
Opportunities	Treats
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення підтримкою збоку професійної спільноти архітекторів</li> <li>2. Залучення до реалізації стратегії лідерів думок</li> <li>3. Написання проекту реорганізації департаменту та отримання гранту на його реалізацію</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повна втрата громадської довіри через непрозору діяльність та відсутність звітності;</li> <li>2. Виникнення кризових ситуацій внаслідок незадоволення діяльністю департаменту;</li> <li>3. Ескалація поточних конфліктних ситуацій, через низьку активність департаменту у вирішенні проблем.</li> </ol>

Тема архітектури та розбудови міста сьогодні є трендом, в тому числі завдяки історії з театром. Все більше киян цікавляться проектами реконструкції та будівництва. Також актуальними є питання забудови. Департамент може стати не лише джерелом інформації про архітектурні та будівельні проекти Києва, а й ініціатором залучення громадськості та професійної спільноти до обговорення та покращення цих проектів. Ухвалена стратегія розвитку міста може виступити документом, на якому базуватиметься план комунікацій. Отже наразі прикута до галузі увага грає роль сильної сторони в комунікаційному потенціалі ДМТА. Основні слабкі

сторони департаменту – це, класичні для українських органів державної влади, відсутність звітування та погане фінансування. Крім того для налагодження комунікації слід оптимізувати канали, оскільки сайт та соціальні мережі зараз знаходяться в незадовільному стані. Основною можливістю може стати написання проекту та залучення грантових коштів на реорганізацію департаменту, розробку нового сайту, залучення провідних фахівців до управлінської та комунікаційної діяльності. Крім того, залучення відомих українських архітекторів та просто лідерів думок може бути ефективним у висвітленні певних питань. Відсутність прозорості та якісної звітності можуть стати основною загрозою для репутації департаменту.

Головними завданнями на шляху до реалізації комунікаційного потенціалу є: налагодження звітності та якісної комунікації, ініціативність в залученні громадян до вирішення складних питань та відкритість під час конфліктів, оптимізація фінансування та пошук коштів на реорганізацію департаменту. **Департамент має стати партнером киян в питаннях розбудови та розвитку міста.**

Розробка ефективної концепції звітування та комунікації з цільовими групами громадськості щодо діяльності Департаменту, з метою підвищення рівня обізнаності та залучення стейкхолдерів до процесу урбаністичного розвитку міста Києва має стати пріоритетною ціллю.

Департамент містобудування та архітектури виконує вкрай важливу роль в урбаністичному розвитку міста. Наразі комунікаційна діяльність департаменту знаходиться в незадовільному стані, і пересічний киянин практично позбавлений важелів впливу та взаємодії з органом влади, що відповідає за забудову та розвиток міста.

Має бути розроблена комунікаційна стратегія для Департаменту містобудування та архітектури КМДА, на меті якої стоятиме забезпечення релевантною інформацією про діяльність та звітність Департаменту, про стратегію та принципи розбудови міста, про поточні та заплановані проекти, про всі можливі шляхи залучення містян, забудовників та інших стейкхолдерів

процесу урбаністичного розвитку міста Києва до обговорення, планування та просто висловлення власної думки щодо цього процесу.

Для реалізації комунікаційної стратегії в першу чергу має бути оптимізовано безпосередньо діяльність органу влади.

Щоб виправити репутаційне становище, діяльність Департаменту має стати максимально прозорою та доступною для розуміння. Для цього необхідно впровадити систему регулярного звітування. Слід створити відділ зв'язків з громадськістю. Діяльність та проекти мають бути чітко структуровані, а інформація максимально повно подаватись на сайті. В Фейсбуку слід публікувати інформацію по тим проектам, що найбільше цікавлять широкий загал. Крім того варто впровадити практику регулярних громадських зустрічей\обговорень, відкритих презентацій, воркшопів, тощо.

Місія та цілі діяльності департаменту мають бути формалізовані, а позиції в тих чи інших питаннях чітко їм відповідати.

**Для ефективної комунікації слід дотримуватись наступних принципів:**

1. Мати базу проектів в доступі на сайті;
2. Проводити на регулярній основі громадські ради, обговорення (запрошувати на них авторитетних фахівців) з метою підвищення рівня залученості громадян;
3. Комунікувати першими під час кризових ситуацій;
4. Адаптувати складний контент, документацію, відеозаписи засідань таким чином, щоб він був зрозумілим для широкого загалу;
5. Візуалізувати дані для розповсюдження в соціальних мережах та ЗМІ.

**Основні кроки на шляху до налагодження зв'язків з громадськістю ДМТА:**

1. Впорядкування діяльності департаменту;
2. Визначення цільових аудиторій, розробка відповідних меседжів, вибір релевантних каналів та інструментів комунікації;

3. Створення, наповнення та регулярне оновлення нового сайту;
4. Концепція та контент план для фейсбук-сторінки, оптимізація ведення інших соц мереж;
5. Розробка системи доступного та ефективного звітування;
6. Налагодження механізму отримання та обробки зворотного зв'язку.

### **3.3 Проект комунікаційної стратегії для КМДА**

З метою глибшого дослідження експертної думки щодо системи комунікацій між владою міста Києва та стейкхолдерами в контексті урбаністичного розвитку, було проведено експертне опитування серед компетентних спеціалістів в галузі міського управління, урбаністики, архітектури та містобудування, творення та дослідження міських просторів. В ході опитування було визначено тенденції експертної думки щодо розвитку Києва та залучення громадськості до цього процесу. Результати опитування увійшли в основу розробленого проекту комунікаційної стратегії. Інструментарієм опитування є Анкета, питання стосуються ефективності комунікації та взаємодії між владою та стейкхолдерами в процесі реалізації політики розвитку міста. Приклад анкети та текст відповідей надано в додатках (див. Додаток А, В). В опитуванні взяло участь 12 експертів з різним освітнім та професійним бекграундом (див. Додаток Б).

Експертне опитування проведено за методом незалежних характеристик, за ступенем взаємодії експертів – індивідуальний, за ступенем відкритості – очний.

Вибірка сформована двома методами:

- Об'єктивним – документальний метод, на основі профілю освіти, посади, стажу та досвіду роботи в сфері урбаністики, професійних досягнень;

- Суб'єктивний – репутаційний (метод сніжної кулі), на основі рекомендацій експертів обраних попереднім методом.

Вибірка представлена такими основними кластерами експертів:

1. Представники органів влади;
2. Представники громадянського суспільства (громадські діячі, НГО, незалежні аналітичні центри);
3. Провідні фахівці галузі, що брали\беруть участь в проектах муніципального розвитку.

### **Результати експертного опитування**

Експерти коротко характеризують урбаністичний розвиток Києва як безсистемний та не орієнтований на потреби містян, відмічають кризу формального та неформального планування міських просторів. Основними проблемами урбаністичного розвитку міста на думку експертів є:

1. «Відсутність урбаністичного дискурсу», нерозуміння суті явища адміністративним апаратом з одного боку, та низьку освідченість громадян про свої можливості в рамках міста та перспективи його розвитку – з іншого;
2. Неефективність та безсистемність дій міської влади, попри велику кількість корисних ініціатив, їх результативність залишається точковою, не імplementованою в загальну стратегію розвитку;
3. Кризу системи просторового планування, застарілі плани та політику забудови.

Цікаво, що попри переважно неолібералістичні настрої сучасного кола українських урбаністів в питанні про те, яку роль має виконувати влада, а що має бути відведено громадському сектору – проактивна позиція чи регулювання стосунків, думка експертів розділилась. Все ж більшість вважає, що влада має бути посередником, медіатором в стосунках між стейкхолдерами, займаючись провадженням стратегічних планів, при цьому сприяючи ефективній взаємодії між стейкхолдерами як основному інструменту реалізації політики на локальному та оперативному рівні. Таким чином 8 з 12 експертів вважають, що міська влада має забезпечувати

економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку (див. Рис.3.9). За участі експертів має бути розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюватимуть стосунки між сторонами, забезпечать механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість має зайняти проактивну позицію, а міська влада виступати медіатором в процесі розвитку міста. Третина експертів вважає, що поточна концепція є доцільною і міська влада сама має бути головним ініціатором та реалізатором міського розвитку, а стейкхолдери за необхідністю можуть бути залучені до певних проектів. Разом з колом експертів розроблено візію, стратегію, політику та пріоритети розвитку міста, на основі яких міська влада визначає конкретні цілі та завдання до реалізації. Механізми прийняття рішень та впровадження ініціатив забезпечено владними інституціями на основі ухваленої стратегії. Громадська думка враховується шляхом проведення опитувань, консультацій, слухань, рад, тощо.

Тут варто зазначити, що європейські міста діють саме за другим варіантом, і це є логічним адже міська влада існує саме для делегування їй повноважень для роботи над розвитком міста. Проте, як вже було визначено раніше, на поточному етапі становлення урбаністичного дискурсу, коли найбільша продуктивність та ефективність надходить саме від активності громадських ініціатив, максимальне залучення стейкхолдерів міста в процес реалізації політики розвитку – є шляхом до швидшого впровадження необхідних реформ та формування ефективних механізмів взаємодії між владою та громадськістю, що забезпечить можливість ефективного виконання адміністрацією міста своїх обов'язків в майбутньому та становлення довірчих стосунків між владою та містянами. Тому на даному етапі ми саме в тій ситуації, коли європейський досвід слід переймати враховуючи актуальний стан нормативно-правової бази та особливості соціо-політичного середовища міста.



Рис. 3.9 Шлях досягнення ефективного розвитку міста Києва

На питання про ефективні форми залучення громадськості більшість експертів визначають, що поточні форми є ефективними та традиційно використовуються по всьому світі, проте механізми та методика їх реалізації в Україні потребують перегляду та реформ відповідно до викликів сучасного міста. Також експерти відзначають відсутність релевантних принципів використання цих форм, тобто залучення має відбуватись або системно, або мати механізми двосторонньої ініціації (коли громадськість за певних обставин – набору критичної маси зацікавлених стейкхолдерів, може сама ініціювати позачергові громадські слухання стосовно певного питання чи проекту). Також експерти наголошують на потребі створення ефективних локальних осередків (офісів) самоврядування, що дозволить зменшити навантаження з департаментів КМДА та впровадити більш інклюзивний та індивідуальний підхід до вирішення локальних питань. Деякі експерти зазначили необхідними до впровадження й такі форми залучення, що наразі не практикуються жодним чином. Наприклад, суб'єктні форми взаємодії, коли обговорення та рішення приймаються на рівні співпраці стейкхолдерів. Щодо моделі співпраці між міською владою та стейкхолдерами міста, експерти

сходяться на тому, що наразі існує суттєвий розрив між діяльністю влади та потребами міста.

«Цілі політичного процесу у КМР відрізняються від цілей, що стоять перед громадою, отже модель реалізації цілей в інтересах громади надто відрізняється від моделі направленої на реалізацію політики міської влади. Якщо ж місто для людей є пріоритетом, мусимо враховувати таку колізію та будувати модель, що зможе реалізувати політику враховуючи обставини.»;

«стейкхолдери мають бути вчасно поінформовані про наміри влади, залучені до прийняття рішень, вмотивовані на співпрацю. Процес має бути прозорим і зрозумілим для кожного. Всі мають право на належну модерацію заходів.»;

«Самоуправління - стратегія - децентралізація - комунікація. Спочатку обговорення, потім - реалізація. Проактивний спосіб комунікації, а не реактивний (який переважає зараз).» (див. Додаток В).

Аналізуючи результати дослідження можемо виділити 3 основні проблеми, що заважають втілити синергетичний ефект від співпраці між стейкхолдерами міста та міською адміністрацією:

- 1) Нерелевантна законодавча та нормативно-правова база, реформи якої досі не реалізовано;
- 2) Криза політичної волі можновладців, як результат – розбіжності в цілях, що ставить перед собою влада та цілях, що стоять перед громадою міста;
- 3) Відсутність працюючої системи комунікації та взаємодії.

Країни-члени ОЕСР – організації економічного співробітництва, в 2001 році запропонували 10 принципів успішної співпраці громадянина і влади, представлених у документі «Громадяни як партнери» (2001). Ці принципи, сформульовані на базі реального досвіду, застосовуються як критерії оцінки учасницького процесу:

1. Відданість – лідерська позиція організаторів (представників влади) і усвідомлення ними важливості інформування громадян, надання консультацій та підвищення рівня громадянської участі у процесі прийняття рішень;

2. Права – принципи громадянського права є чітко оформленні у законодавстві; представники влади обізнані із цими законами, дотримуються їх і використовують різні методи по підвищенню обізнаності громадян; незалежні організації здійснюють моніторинг діяльності влади та дотримання їх представниками громадянських прав і свобод;

3. Зрозумілість – мета, рамки та можливості учасницької форми від самого початку чітко окреслені; і громадянська, і владна сторони розуміють свої обов'язки та ролі, обмінюються правдивою інформацією та не плекають марних очікувань;

4. Час – етапи попередньої консультації та активної участі проводяться у найбільш ефективний для обох сторін часовий проміжок; необхідна інформація надається вчасно і в межах реалістично встановлених часових рамок;

5. Об'єктивність – інформація, яку надає влада під час процесу прийняття рішень є об'єктивною, повною, загальнодоступною і подається у стандартизованій формі; усі громадяни мають рівні можливості доступу до учасницького процесу, оскільки представники влади запропонували кілька різноманітних форм участі, стандарт проведення яких також є прописаним і прийнятним;

6. Ресурси – матеріальні, людські та технічні ресурси обрані адекватно та використані ефективно; в межах організаційної культури владного органу заохочується та високо цінується старання своїх членів, їх прагнення до навчання та професійного розвитку; ресурси використовуються згідно із попередньо встановленою пріоритетністю;

7. Координація – представники влади організують та проводять важливі для них форми участі у координації із іншими членами (відділами)

владного органу; поінформованість колег стосовно власних ініціатив дозволяє уникнути повторів, марної витрати ресурсів, а також ризику «консультаційної втоми» – негативної реакції чиновників (чи громадськості) на однотипні запити (чи інформацію); при цьому координація не перешкоджає появі нових ініціатив;

8. Підзвітність – представники влади забезпечують відкритий і прозорий процес прийняття рішень завдяки зовнішньому контролю з боку громади та неурядових організацій; інформація про завдання, відповідальних осіб та можливі форми участі оголошена публічно та доступна для широкого загалу;

9. Оцінка – по завершенню учасницького процесу, задля покращення умов проведення учасницької форми та дотримання новопосталих вимог, представники влади проводять оцінку своєї ініціативи; оцінювання є показовим, оскільки під час процесу були зібрані усі необхідні дані, розроблено відповідний інструментарій, крім того до оцінки були залучені громадяни.

10. Активна громадська позиція — влада може отримувати вигоду від високого рівня громадської залученості, саме тому влада заохочує розвиток громадського суспільства, інвестує в освіту та пропонує громадянам діалогову манеру співпраці.

### **Проект комунікаційної стратегії**

В якості рекомендацій щодо налагодження комунікації та створення інклюзивного комунікаційного середовища співпраці на шляху до розвитку міста, орієнтованого на потреби мешканців, розроблено проект комунікаційної стратегії, що складається з загального концепту та конкретних кроків. Крім того, ефективна комунікація між владою та стейкхолдерами міста слугує обов'язковою передумовою та складовою формування бренду міста, як було з'ясовано в проведеному SWOT-аналізі «Перспективи бренду міста Києва» (див. Таблицю 2.2).

### **Передумови впровадження**

Ефективне впровадження стратегії комунікацій передбачає ряд передумов, без реалізації яких буде неможливим її функціонування та досягнення цілей. Отже впровадження стратегії комунікацій передбачає:

- Зміни в законодавстві щодо залучення громадськості. Систему законодавчо підкріплених принципів, за якими громадськість залучається до розробки та реалізації політики розвитку на всіх етапах (досягається шляхом безпосереднього залучення громадянського суспільства до розробки та реалізації реформ);
- Стійку політичну волю працівників адміністративного апарату до реалізації принципів учасницької демократії (досягається шляхом створення привабливих та престижних робочих місць, відбору кандидатів на посаду на прозорій конкурсній основі);
- Створення єдиної системи комунікації між самими органами влади на всіх рівнях, щоб комунікувати «єдиним голосом» (досягається завдяки адаптації європейських практик або залученню професійного консалтингу до розробки системи внутрішніх комунікацій);
- Створення децентралізованих офісів локального розвитку, а також відділів зв'язків з громадськістю при департаментах та офісах; залучення фахівців до роботи в цих відділах.

### Проблема та цілі стратегії

Проблема – відсутність належного комунікаційного середовища, що дозволить реалізувати принципи учасницької демократії та забезпечити ефективний розвиток Києва.

Для вирішення проблеми розроблено комплексні цілі та відповідні завдання стратегії.

Таблиця 3.4 Цілі та завдання

Цілі	Завдання
<p>1. Подолати комунікаційну «прірву» між владою та стейкхолдерами</p>	<p>1. Розробити та імплементувати ефективну, сучасну систему залучення громадськості;</p> <p>2. Розробити та реалізувати єдиний, проте враховуючий специфіку діяльності кожного департаменту, формат повідомлень та візуальний супровід для прямих каналів комунікації: сайтів, сторінок в соціальних мережах.</p> <p>3. Формувати довірчі стосунки, шляхом фід-бек опитувань щодо результатів залучення до кожного проекту.</p>
<p>2. Сприяти поширенню урбаністичної та політичної освіти</p>	<p>1. Розробити та реалізувати систему планів освітніх заходів, в рамках політики розвитку;</p> <p>2. Розробити та імплементувати механізми дослідження та врахування обізнаності громадськості щодо тих чи інших питань.</p>
<p>3. Забезпечити синергетичний ефект від діяльності влади та громадських ініціатив</p>	<p>1. Розробити план зустрічей та обговорень шляхів співпраці з діючими ініціативами;</p> <p>2. Розробити стратегію включення громадських ініціатив до загальної стратегії розвитку Києва.</p>

### **Основні принципи стратегії**

- **Системність.** Комунікація має відбуватись системно та цілеспрямовано, метою комунікації має бути досягнення цілей стратегії.
- **Професіоналізм.** Інформування та залучення громадськості має відбуватись професійно, з розумінням мотивації та запитів цільових груп громадськості. Піар-матеріали мають бути виконані та оформлені професійно, відповідно до завдань, для яких вони створюються (такий підхід дозволить в свою чергу не допускати непрофесійних дій збоку самих можновладців);
- **Транспарентність.** Будь-яка діяльність та рішення міської влади мають бути прозорими, інформація про них має публікуватись та роз'яснюватись в доступній формі;
- **Освіта.** Комунікаційні плани мають враховувати рівень обізнаності громадськості щодо певного питання\теми, комунікація повинна сприяти підвищенню цього рівня та критичному мисленню громадян;
- **Адаптивність та оновлення.** Необхідний постійний фідбек-аналіз щодо ефективності та задоволеності залученням громадськості. Перегляд та адаптація старатегії до нових викликів, актуальних проблем, інструментів та каналів комунікації;
- **Інтегрованість.** Комунікаційна стратегія має бути інтегрована в глобальну стратегію розвитку, а також бути єдиним фреймворком для локальних стратегій та планів. Зрештою, всі органи влади повинні комунікувати «єдиним голосом», щоб досягти порозуміння.

### **Рівні імплементації**

Комунікаційна стратегія має бути комплексним документом та слугувати фреймворком для розробки комунікаційних стратегій\планів управлінь та департаментів, локальних офісів самоуправління, тощо. Реалізація має відбуватись шляхом розробки конкретних річних, або відповідних періоду виконання намічених завдань (за прикладом Берліну), планів. Відповідати за реалізацію мають відділи звязків з громадськістю, що повинні функціонувати при кожному департаменті.

Комунікаційна стратегія передбачає розробку системи внутрішньої комунікації, з метою уникнення непорозуміння та партикулятивної комунікації.

Відділи звязків з громадськістю мають управлятись функціонально на основі ухваленої стратегії та підпорядковуватись керівництву департаменту, а не одразу КМДА.

### Стейкхолдери та меседжі

Таблиця 3.4 Стейкхолдери та канали комунікації

Стейкхолдери	Мотивація	Форми залучення	Канали комунікації	Інструменти
Жителі міста	Бажання жити в комфортному місті	Інформування та звітування, опитування, обговорення, звернення, петиції, слухання, пряме залучення	Офіційні сайти, соціальні мережі, зустрічі, івенти, ЗМІ, інформаційні центри	Публікації через прямі діджитал канали та в ЗМІ, підготовка звітів, опитування
Територіальні громада	Бажання впорядкувати територію (вулицю, подвір'я, район тощо)	Інформування та звітування, опитування, обговорення, консультації, пряме залучення (через офіси самоврядування)	Офіційні сайти, соціальні мережі, петиції, зустрічі, івенти, ЗМІ, інформаційні центри	Публікації через прямі діджитал канали та в ЗМІ, підготовка звітів опитування
НГО	Досягнення цілей організації, соціальний вплив	Інформування та звітування, обговорення, співпраця з профільними департаментами, слухання, залучення до робочих груп	Офіційні сайти, соціальні мережі, зустрічі, ЗМІ	Публікації через прямі діджитал канали та в ЗМІ, підготовка звітів
Міські політики, лідери думок	Соціальний вплив/досягнення власних цілей завдяки особистому піару	Інформування, експертні ради, консультації, робочі групи	Соціальні мережі, зустрічі, ЗМІ	Публікації через прямі діджитал канали та в ЗМІ, факт-листи, презентації
Експертне середовище	Реалізація професійних амбіцій	Екперні ради, фокус-групи, консультації, воркшопи, робочі групи, профільні проекти	Офіційні сайти, соціальні мережі, зустрічі, ЗМІ	Публікації через прямі діджитал канали та в ЗМІ, оголошення, фокус-групи
Місцевий бізнес	Прибуткова комерційна діяльність та сприятливе середовище для її реалізації	Інформування, конкурси, тендери, програми залучення до соціальних проектів	Офіційні сайти, соціальні мережі, зустрічі, ЗМІ	Проектні плани, плани місцевого або галузевого розвитку, звіти, дайджести, презентації
Інвестори	Ефективне та надійне інвестування	Інформування, профільні зустрічі	Міжнародні платформи, ЗМІ, особисті зустрічі	Проектні плани, звіти, дайджести, презентації
ЗМІ	Висвітлення актуальної інформації	Інформування	Офіційні сайти, соціальні мережі, прес-конференції	Прес-релізи, інфографіки, факт-листи

Таблиця 3.5 Форми участі та меседжі

	Інформування	Консультавання	Залучення	Співпраця	Уповноваження
<b>Мета участі громади</b>	Забезпечення громадян якісною, збалансованою та об'єктивною інформацією.	Отримати відгук від громади стосовно аналізу, альтернатив і (або) рішень	Працювати із громадою протягом усього процесу, аби пересвідчитися, що громадська думка була коректно зрозуміла і врахована	Працювати із громадою на засадах повноправного партнерства в кожному з етапів прийняття рішень	Громада бере остаточне прийняття рішень в своїй руці
<b>Меседж</b>	Ми будемо тримати вас в курсі	Ми будемо тримати вас в курсі, будемо прислухатися, і пояснювати, як громада впливає на прийняття остаточних рішень	Ми будемо працювати з вами, аби впевнитися в тому, що висловлені вами пропозиції та зауваження прямо відбиваються в розроблених альтернативах, і пояснювати, як ваші коментарі впливають на прийняття остаточних рішень	Ми будемо звертатися безпосередньо до вас за порадами та новими ідеями для прийняття рішень. Ми будемо максимально використовувати ваші поради і рекомендації для прийняття остаточного рішення	Ми втілюємо в життя ті рішення, які приймаєте ви
<b>Канали та інструменти реалізації</b>	Веб-сторінки, відкриті офіси, відкриті звіти (публічне звітування)	Фокус-групи, опитування, публічні зустрічі, публічне обговорення	Воркшопи, дорадчі опитування (deliberative polling)	Громадські дорадчі комітети, консенсусні заходи (наприклад, consensus conference), учасницьке прийняття рішень	Громадське журі (citizen jury), делеговані рішення, бюлетені

При виборі форми залучення важливим є обрання релевантного каналу та інструментів комунікації, розробка ефективного меседжу, орієнтованого саме на фактичну чи потенційну мотивацію відповідної аудиторії. Наприклад, потенційні інвестори не будуть шукати інформацію про нові проекти в соціальних мережах, а члени територіальної громади не читатимуть прес-кіт, щоб ознайомитись зі щорічним звітом. Вся комунікація має бути адаптована під потреби, запити та можливості цільової аудиторії.

Важливим залишається постійний аналіз та вдосконалення системи комунікації відповідно до потреб та запитів суспільства. Саме тому поверхнева адаптація європейського досвіду не зможе стати ефективним механізмом взаємодії. Налагодження системи комунікації – це процес, що потребує системних досліджень та постійного перегляду, з метою вдосконалення та адаптації тих чи інших її механізмів.

### **Оцінка ефективності**

Оцінювати ефективність комунікаційних зусиль необхідно на всіх етапах впровадження стратегії та на всіх рівнях. Реалізувати дослідження, необхідні для такої оцінки, можливо шляхом розробки спільного з незалежним дослідницьким центром проекту. Це дозволить зняти менш пріоритетне навантаження з відділів зв'язків з громадськістю та стандартизувати результати.

Цілі стратегії мають бути вимірюваними, а задачі конкретними та орієнтованими на результат. Таким чином, для оцінки ефективності мають бути використані кількісні та якісні показники, відповідно до змісту цілей та завдань.

Оцінку ефективності пропонується проводити відповідно до рівнів залучення. В комунікаційному контексті було узагальнено три рівні:

- Інформування;
- Обговорення та надання рекомендацій;
- Участь в робочих органах.

Ефективність оцінюється в двох напрямках:

- Співвідношення фактичних результатів плану чи стратегії з визначеними завданнями;
- Дослідження ефективності залучення громадськості.

Таблиця 3.4 Оцінка ефективності

Рівень залучення	Напрямок оцінки	Інструменти оцінки
Інформування	Виконання завдань	- Кількісні дослідження - Системні опитування громадян
	Ефективність участі	- Фокус-групи - Контент аналіз публікацій в ЗМІ та соц-мережах
Обговорення та надання рекомендацій	Виконання завдань	- Кількісні дослідження - Звітування
	Ефективність участі	- Фідбек анкетування - Фокус групи
Участь в робочих органах	Виконання завдань	- Якісні дослідження (аналітика ефективності) - Фокус групи - Звітування
	Ефективність участі	- Якісні дослідження (аналітика ефективності) - Глибинні інтерв'ю - Експертні оцінки

Ефективна імплементація стратегії комунікацій потребує виконання передумов, зазначених на початку та дотримання принципів, визначених самою стратегією. Стратегія комунікацій має бути логічною складовою загальної стратегії розвитку міста.

Реалізація має відбуватись шляхом підготовки оперативних планів та формулювання конкретних завдань. Сама стратегія не має часових рамок, вона є фреймворком, наповнення якого може оновлюватись та допрацьовуватись після закінчення певного періоду (наприклад, два роки) в залежності від потреб та цілей. Натомість комунікаційні плани, розроблені на основі стратегії, повинні мати чіткі часові рамки, а результати бути конкретними та вимірними.

## ВИСНОВКИ

З позиції людини ангажованої суб'єктивними процесами буття та пізнання, обумовленими оточенням, але людини, що, отримуючи інформацію від глобальних та локальних ЗМІ, лідерів думок, все ж мислить критично, політична ситуація в світі виглядає досить заплутаною та складною, а консенсус навколо загальнолюдського вектору розвитку не окреслено так однозначно, як його визначають політики під час своїх виступів, адже очікування та реальність часто мають значний розрив (gap). В таких умовах громадянське суспільство стає чи не єдиним джерелом плюралістичної думки, водночас носієм зрозумілих загальнолюдських цінностей. Великою мірою завдяки принципам двосторонньої комунікації – вмінню говорити та слухати, знаходити порозуміння та йти на компроміси, спираючись на плюралізм та гуманізм – те, чого часто не вистачає в закостенілих конструкціях української політики, а іноді й бізнесу, що все більше схожі на «червоний океан» конкуренції, де кожен бореться за власні погляди та ідеали, виправдовує засоби важливістю мети, забуваючи, що джерелом його діяльності є потреба, попит, який формує та сама людина, описана вище.

Міста є осередками громадянського суспільства, мережами ефективної віртуальної та реальної взаємодії, спрямованої на гуманістичний розвиток. Безперервний процес вдосконалення навколишнього середовища відповідно до екологічних та соціокультурних викликів сьогодення, пошук нових форм гуманності та переосмислення пройденого шляху – уособлюють «шлях до істини» сучасної людини.

В ході досягнення мети роботи було виконано наступні завдання. Надано характеристику об'єктам та суб'єктам, що формують міське середовище, досліджено рівні взаємного впливу людини та міста, актуалізовано комунікацію як «нервову систему», що забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктами урбаністичного середовища та є каталізатором в процесі розвитку сучасного міста. В ході розгляду теорії стейкхолдерів в

урбаністичному контексті, було концептуалізовано три парадигми поведінки та взаємодії між міським самоврядуванням та зацікавленими в процесі розвитку міста сторонами.

В роботі розглянуто феномен сучасного міста під призмою нового урбанізму та соціальної комунікації як основних складових соціально-просторової організації. Розглянуто питання розробки та імплементації візії та стратегії комунікацій щодо розвитку міста в умовах глобального інформаційного та мультикультурного середовища, питання брендингу міст. Проаналізовано комунікаційні практики та стратегії розвитку європейських міст та міста Києва. В ході аналізу було визначено, що участь громадськості в провадженні політики розвитку міста є обов'язковим проявом демократії та необхідним інструментом в побудові середовища з високим рівнем життя. Форми та ступінь залученості громадян залежать від цілей стратегії чи окремого проекту та етапів реалізації. Було визначено, що важливу роль в сприйнятті феномену міста різними стейкхолдерами відіграє його бренд. Таким чином, Рига, Відень та Берлін ведуть активну роботу над побудовою стійких брендів своїх міст, як на внутрішню аудиторію, так і на міжнародну.

В роботі було систематизовано інструменти взаємодії органів державної влади з громадськістю та способи залучення громадян до процесів прийняття рішень на міському рівні. Було детально проаналізовано та надано змістовну критику проекту Стратегії розвитку Києва 2025. Проведено SWOT-аналіз перспектив бренду Києва, в ході якого визначено, що сильний бренд Києва має будуватись на інтелектуальному та політичному потенціалі громадянського суспільства як рушійної сили різних щаблів розвитку. Стійка політична воля до системних позитивних змін у співпраці з апаратом влади міста в комунікаційному, соціальному та економічному аспектах дозволить реалізувати як суспільно-політичний, так і соціокультурний потенціал бренду міста – столиці Східної Європи. Найбільшою проблемою на шляху формування стійкого бренду міста Києва є слабка реактивна позиція влади як реалізатора процесу розвитку міста, неефективна система співпраці зі

стейкхолдерами та застаріла нормативно-правова база, відсутність продуманої стратегії системного розвитку та механізмів її реалізації. Така зтяжна відсутність порозуміння між владою та реаліями міста, а головне відсутність намагань ефективно подолати цей розрив (communication gap) загрожує вилитись в тотальну недовіру та небажання співпрацювати, що є великою репутаційною загрозою.

На основі розглянутих кейсів, аналізу комунікаційних зусиль структурного підрозділу КМДА в кризовій ситуації, аналітичних оглядів, проведеного контент аналізу, SWOT-аналізу та експертного опитування, **в якості рекомендацій щодо налагодження комунікації та створення інклюзивного комунікаційного середовища співпраці розроблено проект комунікаційної стратегії**, що складається з загального концепту та конкретних кроків. В рамках проекту визначено ключові цілі та завдання стратегії комунікацій, передумови та принципи її імплементації, розроблено матрицю стейкхолдерів та запропоновано модель оцінки ефективності.

Ефективно впровадити таку комунікаційну стратегію можливо лише за умов грамотної реформи законодавчої бази щодо залучення громадськості; політичної волі працівників адміністративного апарату до реалізації принципів учасницької демократії; створення єдиної системи комунікації між самими органами влади на всіх рівнях, щоб комунікувати «єдиним голосом»; та створення децентралізованих офісів локального розвитку, а також відділів зв'язків з громадськістю при департаментах та офісах; залучення фахівців до роботи в цих відділах.

### Список використаних джерел

1. Артюх Г. О. Концепції міста в працях вчених-урбаністів чиказької школи [Електронний ресурс] / Г. О. Артюх // Вісник Львів. УН-ТУ. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/sociology/article/viewFile/1848/1911>.
2. Беньямин В. Избранные эссе / Вальтер Беньямин // Произведение искусства в эпоху его технической воспроизводимости. / Вальтер Беньямин. – Москва: Медиум, 1996.
3. Белоусов В. Повсякденність як механізм міської інституціоналізації / В. Белоусов // Нова парадигма. Журнал наукових праць / гол. ред. В. П. Бех. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2004. – Вип. 38. – С. 45–50.
4. Герасимчук З. В., Серeda О. В. Особливості типології міст як передумова ефективного стратегічного управління їх розвитком // Економічний форум Науковий журнал — 2012. — Вип. 1
5. Грищенко М. «Право на місто»: як муніципалітет має співпрацювати з міськими ініціативами [Електронний ресурс] / Марія Грищенко // MISTOSITE. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/pravo-na-misto-yak-nalagodyty-spivpracyu-aktyvistiv-inicziatyv-ta-mskoyi-administracziyi>.
6. Ковшун Л. Рівні співпраці влади і громади: шість типологій громадянської участі [Електронний ресурс] / Лілія Ковшун // Mistosite. – 2016. Режим доступу див. в джерелах.
7. Ковшун Л. Рівні співпраці влади і громади: шість типологій громадянської участі [Електронний ресурс] / Лілія Ковшун // Mistosite. – 2016. Режим доступу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/r%D1%96vn%D1%96-sp%D1%96vprac%D1%96-vlady-%D1%96-gromady-sh%D1%96st-typolog%D1%96j-gromadyanskoyi-uchast%D1%96>

8. Комова М. Комунікація міста як урбаністичного середовища [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://nbuv.gov.ua/node/554>.

9. Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз / Валентин Григорович Королько // Основи паблік рилейшнз / – Київ: Рефл-бук, 2001. – С. 186–188.

10. Кравченко Т. А. Світові тенденції розвитку міст і зарубіжний досвід вирішення проблем міського соціально-економічного розвитку. // Держава та регіони. Серія: Державне управління Науково-виробничий журнал — 2011. — № 4 ISSN 1813-3401

11. Ольборзька хартія «Міста Європи на шляху до сталого розвитку» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

12. Паченков, Олег (2012). Публичное пространство города перед лицом вызовов современности: мобильность и «злоупотребление публичностью». Новое литературное обозрение, No117, 2012.

13. Постанова Кабінету міністрів України від 25 травня 2011 р. N 555 «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні»;

14. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.06.2011 № 771 «Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля»; Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. N 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

15. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. N 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

16. Почепцов Г.Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології / Г.Г. Почепцов // Комунікація. – 2010. – № 1. – С. 19–26.

17. Поясуючи кризу. Інтерв'ю з Девідом Гарві. [Електронний ресурс] // Журнал соціальної критики «Спільне». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://commons.com.ua/uk/poyasnyuyuchi-krizu/>.

18. Самченко В. Н. Три концепції пространства и времени [Електронний ресурс] / Журнальний клуб Интелрос. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.intelros.ru/readroom/credo\\_new/kr3-2015/28476-tri-konceptcii-prostranstva-i-vremeni.html](http://www.intelros.ru/readroom/credo_new/kr3-2015/28476-tri-konceptcii-prostranstva-i-vremeni.html).

19. Скачков А. Советское наследие и особенности национальной политики в государствах Балтии [Електронний ресурс] / Андрей Скачков // Международная жизнь. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/1852>.

20. Стратегія розвитку міста Києва до 2025 року [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://old.kyivcity.gov.ua/files/2016/11/9/Kyiv-City-Strategy-2025-Project.pdf>.

21. Стратегія сталого розвитку Риги до 2030 [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/ENG\\_STRATEGIJA.pdf](http://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/ENG_STRATEGIJA.pdf).

22. Тищенко І. Що таке міський публічний простір [Електронний ресурс] / Ігор Тищенко // Mistosite. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/shho-take-m%D1%96skyj-publ%D1%96chnyj-prost%D1%96r>.

23. Фесенко Г. Філософія просторового розвитку міст у контексті комунікативних теорій / Галина Фесенко. // Вісник Львівського університету. – 2017. – №10. – С. 65–71.

24. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%2007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

25. Anholr S. Why brand? Some Practical Considerations for Nation Branding // Journal of Place Branding. 2006. № 2.

26. Borrup, T. Protecting Cultural Space or Urban Re-colonization: When Do Cultural Districts Cross the Line?, *Journal Of Urban Culture Research*, 2015, 38-57
27. Borrup, Tom, "Creativity in Urban Placemaking: Horizontal Networks and Social Equity in Three Cultural Districts" (2015). *Dissertations & Theses*. 233.
28. Calton J. «A theory of stakeholder enabling: giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse» / J. Calton, N. Kurland – London: Sage, 1996. – С. 154 – 177
29. Esmann Andersen, Sophie & Anne Ellerup Nielsen: "The City at Stake: 'Stakeholder Mapping' the City", *Culture Unbound*, Volume 1, 2009: 305–329.
30. Fassin Y. "The Stakeholder Model Refined" / Yves Fassin. // *Journal of Business Ethics*. – 2009. – №84. – С. 113–135.
31. French A. Introduction to CLASSICAL MECHANICS / A. French, M. Ebison. – Cambridge: Kluwer Academic Publishers, С. 1-6. 1986.
32. Friedman, Andrew & Samantha Miles (2006): *Stakeholders – theory and practice*, Oxford: Oxford University Press.
33. Gehl J. *Life Between buildings* / Jan Gehl. – Copenhagen, 2001. – 200 с.
34. Gehl J. *New City Spaces* / J. Gehl, L. Gemz. – 3rd ed. – Copenhagen : The Royal Danish Academy of Fine Arts School of Architecture, 2008. – 264 p.
35. *Global communications report* [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-communications-report/gcr-2018-research>.
36. Heidegger M. *Die Kunst und der Raum*. Sankt Gallen: Erker, 1969. 26 S.
37. *How to Brand a City Destination: Case Study Vienna, Austria* [Электронный ресурс] // *The Place Brand Observer*. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://placebrandobserver.com/case-study-city-destination-branding-vienna-austria/>.

38. ISSN 2078-144X. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. 2012. Випуск 6. С. 265–275
39. Lipovetsky. *Le Bonheur Paradoxal* / Lipovetsky, Gilles // NRF Essais / Lipovetsky, Gilles. – Paris, 2007.
40. Mercer's 20th Quality Of Living Ranking [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mercer.com/newsroom/2018-quality-of-living-survey.html#>.
41. Morsing M. *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies* / M. Morsing, M. Schultz. // *Business Ethics: A European Review*. – 2006. – №15. – С. 323–338.
42. Mumford L. *The Culture of Cities*. – New York : Harcourt Brace, 1996. – 580 p.
43. Mumford, L. (1998) *Sidewalk Critic*, Princeton Architectural Press, New York.
44. *Recommendation on the Historic Urban Landscape*, adopted by the General Conference at its 36th session Paris, 10 November 2011 [Electronic recourse] / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. – 55 p. – Mode access :<http://www.historicurbanlandscape.com/themes/196/userfiles/download/2014/3/31/3ptdwsom3eihfb.pdf>
45. Salman S. How do cities successfully build a name for themselves and make a lasting impact on the public's perceptions? [Електронний ресурс] / Saba Salman // *The Guardian* – Режим доступу до ресурсу: <https://www.theguardian.com/society/2008/oct/01/city.urban.branding>.
46. *Smart City Wien* [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008384b.pdf>.
47. Schorske C. *Fin-de-Siècle Vienna: Politics and Culture*. – New York : Vintage Books, 1981. – 345 p.

48. The European Culture Congress, 2011: Final Press Release [Electronic resource] // Access mode: [http://www.culturecongress.eu/en/pressroom/press\\_congress\\_summary](http://www.culturecongress.eu/en/pressroom/press_congress_summary).

49. Urban development plan [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008379d.pdf>.

50. Virgo, Ben & Lesley de Chernatony / “Delphic Brand Visioning to Align Stakeholder Buyin to the City of Birmingham Brand”, Brand Management. – 2006. – 13:6. – С. 379–392.

51. What is New Urbanism? [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cnu.org/resources/what-new-urbanism>.

## Додаток А

### Зразок анкети-опитувальника

#### Експертного опитування «Взаємодія влади міста Києва зі стейкхолдерами міста в контексті урбаністичного розвитку»

1. Як би ви коротко охарактеризували урбаністичний розвиток Києва в останні роки?

2. Ефективне адміністрування розвитку міста Києва, на вашу думку, має досягатись таким шляхом:

- Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста.

- Міська влада сама є головним ініціатором та реалізатором міського розвитку, а стейкхолдери за необхідністю можуть бути залучені до певних проектів. Разом з колом експертів розроблено візію, стратегію, політику та пріоритети розвитку міста, на основі яких міська влада визначає конкретні цілі та завдання до реалізації. Механізми прийняття рішень та впровадження ініціатив забезпечено владними інституціями на основі ухваленої стратегії. Громадська думка враховується шляхом проведення опитувань, консультацій, слухань, рад, тощо.

3. Які, на вашу думку, форми залучення громадськості можуть бути найбільш ефективними в процесі розвитку Києва та чому?

4. Опишіть модель або назвіть основні принципи, на яких має будуватись взаємодія міської влади Києва зі стейкхолдерами міського розвитку (в т. ч. територіальними громадами, громадськими організаціями,

бізнесом, інвесторами, забудовниками, експертами, міськими політиками, city artists) таким чином, щоб цей розвиток був сталим та ефективним, а інструменти та механізми його реалізації – інклюзивними та прозорими.

## Додаток Б

### Вибірка респондентів для проведення експертного опитування:

- Ганна Бондар (в.о. головного архітектора міста Києва 2015-2017, координатор Координаційного центру в Адміністрації Президента України);
- Сергій Целовальник (головний архітектор міста Києва 2008-2015);
- Андрій Вавриш (Автор та розробник електронного кадастру міста Києва. Заступник Директора Департаменту містобудування та архітектури);
- Віктор Зотов (Провідний український архітектор та урбаніст, громадський діяч, засновник та організатор щорічного фестивалю CANactions);
- Владислав Голдаковський (Провідний український архітектор та урбаніст, засновник Goldakovskiy Group Architects, громадський діяч);
- Владислава Осьмак (Активна дослідниця міських просторів, громадський діяч, керівник Центру урбаністичних студій НаУКМА);
- Світлана Шліпченко (Активна дослідниця міських просторів, співавтор курсу «Урбаністика: сучасне місто» на Прометеусі, куратор літньої школи Центру урбаністичних студій НаУКМА);
- Ігор Тищенко (Урбаніст, відомий дослідник міста, залучений до багатьох проектів);
- Дана Косміна (Архітекторка, засновниця руху захисту Київської архітектури модернізму);
- Юлія Салій (Співзасновниця та редакторка онлайн журналу про Київ «Хмарочос»);
- Тарас Кайдан (Редактор у «Хмарочос», соціолог);
- Олександр Анісімов (дослідник міських просторів в «Агенти змін»).

## Додаток В

### Текст відповідей

Порядок відповідей відповідає порядку запитань Анкети.

#### Респондент №1:

1. Відчай від результатів розселення трудових ресурсів (радянський спадок всюди, в тч навчальні програми), застосування стратегій не підкріплених ресурсами в діючому ГП та невпевнений перехід до прогресивних стратегій розвитку міста фаховим середовищем, а також спротив такому процесу муніципальної влади. Як наслідок поодинокі участь міста в окремих проектах замість широкомасштабної трансформації міського простору. Великою мірою недолугість політики територіального розвитку міста є наслідком орієнтації влади на голосуюче населення, отже тяжіння до відтворення минулого перемагає створення умов для розвитку, самореалізації. Отже пошук сталих моделей функціонування територій все ж є винятком, замість трендом.

2. Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста.

3. Обговорення, воркшопи, слухання, робочі групи, петиції

4. Цілі політичного процесу у КМР відрізняються від цілей, що стоять перед громадою, отже модель реалізації цілей в інтересах громади надто відрізняється від моделі направленої на реалізацію політики міської влади. Якщо ж місто для людей є пріоритетом, мусимо враховувати таку колізію та будувати модель, що зможе реалізувати політику враховуючи обставини.

**Респондент №2:**

1. Криза формального і неформального планування в місті
2. Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста.
3. Форми залучення (громадські слухання, петиції, збори тощо) в Києві є традиційними для всього світу, однак ефективність треба підвищувати за рахунок розробки якісної методики їхнього проведення. Бо саме методика не є досконалою, відповідно і "форми" не працюють.
4. Стейкхолдери мають бути вчасно поінформовані про наміри влади, залучені до прийняття рішень, вмотивовані на співпрацю. Процес має бути прозорим і зрозумілим для кожного. Всі мають право на належну модерацію заходів.

**Респондент №3:**

1. Неefективний, безсистемний, із застарілою системою управління. На тлі зруйнованого самоуправління і кризи професійності відбувається поверхневе копіювання зовнішніх ознак механізмів сталого розвитку без розуміння суті явища (урбаністичний карго-культ). Натомість глибинні соціальні проблеми міста не вирішуються, перевага надається великим інвестиційним (та імітаційно-іміджевим) проектам, що тільки поглиблює процеси відчуження міста (як простору та інфраструктури) від мешканців. Відбувається дедалі жорсткіша експлуатація міських ресурсів на користь інвесторів та політичних рейтингів можновладців.

2. Міська влада сама є головним ініціатором та реалізатором міського розвитку, а стейкхолдери за необхідністю можуть бути залучені до певних проектів. Разом з колом експертів розроблено візію, стратегію, політику та пріоритети розвитку міста, на основі яких міська влада визначає конкретні цілі та завдання до реалізації. Механізми прийняття рішень та впровадження ініціатив забезпечено владними інституціями на основі ухваленої стратегії. Громадська думка враховується шляхом проведення опитувань, консультацій, слухань, рад, тощо.

3. Опитування, обговорення, громадські слухання

4. Самоуправління - стратегія - децентралізація - комунікація. Спочатку обговорення, потім - реалізація. Проактивний спосіб комунікації, а не реактивний (який переважає зараз). 1. розробка стратегії розвитку міста (генплан як модель розвитку вже не відповідає вимогам/запитам реальності); 2. розробка, обговорення та запровадження оновленого статуту територіальної громади Києва; створення системи місцевого самоуправління (районні ради або система муніципалітетів (районних адміністрацій з ширшими повноваженнями і виборним керівництвом); 3. децентралізація системи міського адміністрування (один із варіантів - створення системи офісів

розвитку районів / мікрорайонів замість департаментів КМДА та численних КП); 4. Комунікація: інформування місцевих громад, спільнот, мешканців про потенційні зміни (забодова тощо) заздалегідь, на етапі наміру/пропозиції; розробка та запровадження положення про обов'язкове відкрите обговорення масштабних проектів (у значенні суспільно значимих та/чи пов'язаних зі значними інвестиціями (не має значення - приватними чи з комінального бюджету); експертиза із залученням незалжених фахівців; залучення ГО, низових ініціатив, але низові проекти теж потребують обговорення (ГО - не завжди "голос" певної громади чи спільноти - рівні конкурентні засади для всіх).

**Респондент №4:**

1. Активно розвивається урбаністична культура, але до реальних змін у місті ще далеко.

2. Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста.

3. Стратегічні сесії з проактивним ядром спільноти

4. 1 - регулярні стратегічних сесій між активним ядром громад, бізнесом та владою - як верхня ланка 2 - регулярні стратегічні сесії для громад в цілому - як івент стратегія для міста як нижня ланка 3 - зв'язок між ланками головний принцип це об'єднання між всіма ланками громади - всі питання - як можливість для цього

**Респондент №5:**

1. Стійка деградація інститутів планування розвитку міста.
2. Міська влада сама є головним ініціатором та реалізатором міського розвитку, а стейкхолдери за необхідністю можуть бути залучені до певних проектів. Разом з колом експертів розроблено візію, стратегію, політику та пріоритети розвитку міста, на основі яких міська влада визначає конкретні цілі та завдання до реалізації. Механізми прийняття рішень та впровадження ініціатив забезпечено владними інституціями на основі ухваленої стратегії. Громадська думка враховується шляхом проведення опитувань, консультацій, слухань, рад, тощо.
3. Суб'єктні форми взаємодії, які зараз не практикуються.
4. Бачення спільної мети Компетентність людей на посадах Повага і можливість альтернативної думки Модель для мене погане слово, я би говорив про принципи, якими громада міста має керуватися і які має прийняти міські управлінці. питання щодо стейкхолдерів якраз і є одним з головних принципів, який необхідний для здорового функціонування системи. Кожен департамент вимагає повного перегляду свої задач, складу, структури і критерії діяльності в межах актуальної, яка б відповідала сьогоденню, стратегії міста.

**Респондент №6:**

1. Передовсім як хаотичний. для мене важливо, що постало багато активістських рухів, і люди нарешті усвідомили важливість міських просторів і процесів, що в них відбуваються; хоч далеко не завжди можуть артикулювати свої проблеми і побажання. це відбувається тому, що в нас майже відсутня така штука, як "урбаністичний дискурс" (тут я люблю посилатися на британську Гардіан), і хіба що кілька ГО можуть похвалитися своєю просвітницькою і практичною діяльністю. але ані активісти, ані ГО не можуть (і не повинні) заступати собою спеціально навчених фахівців. проте, якщо говорити про інституційний рівень - то тут, на мою думку, йдеться про імітацію - жонгливання популярними темами (спитайте, приміром, у муніципальних чиновників, що означає "інтегрований розвиток міських територій") при відсутності досліджень, притомної стратегії розвитку та "агентів", які б її розробляли і втілювали. "міська влада" у Вашому другому питанні - це що? бо ті, кого обирають мешканці, мають пропонувати свої програми і політики розвитку міста. забезпечення ефективного розвитку Києва - це, на мій погляд, передовсім забезпечення (законодавче та інституційне) підходу "знизу-вгору". а це, знов же таки, означає перегляд адміністративного устрою (поділ міста на муніципалітети - тут би нам пасувала модель Берліна) та повноважень. місцевих рад в Києві наразі немає, немає компетентних локальних планувальних бюро (і муніципальних, і приватних), немає для них інституційних рамок, а "виробляти" стратегію розвитку "згори" для такої величезної території непродуктивно. в Києві є проблема - це його специфічний "столичний статус" - коли весь час перетинаються повноваження і компетенції міста і держави.

2. Міська влада сама є головним ініціатором та реалізатором міського розвитку, а стейкхолдери за необхідністю можуть бути залучені до певних проектів. Разом з колом експертів розроблено візію, стратегію, політику та пріоритети розвитку міста, на основі яких міська влада визначає

конкретні цілі та завдання до реалізації. Механізми прийняття рішень та впровадження ініціатив забезпечено владними інституціями на основі ухваленої стратегії. Громадська думка враховується шляхом проведення опитувань, консультацій, слухань, рад, тощо.

3. Якщо коротко - то 1) через мережу осередків (чогось на кшталт "бюро розвитку району" або community centers /для цього цілком придатними можуть бути публічні бібліотеки/), де відбуваються презентації, дискусії, обговорення, воркшопи із залученням методик і фахівців. влада і девелопери не повинні 'повідомляти' людям про те, що відбуватиметься з певною територією пост-фактум, а до розробки проектів знайомити публіку із своїми намірами і надалі працювати разом над розробкою стратегії розвитку; 2) зміни в освіті - підготовка фахівців, дослідження і фахові публікації 3) постійна присутність фахового висвітлення теми "міста" в медіа (для цього бракує не лише відповідної редакційної політики та видань, а ще й фахових журналістів)

**Респондент №7:**

1. Безсистемний та неефективний
2. Міська влада сама є головним ініціатором та реалізатором міського розвитку, а стейкхолдери за необхідністю можуть бути залучені до певних проектів. Разом з колом експертів розроблено візію, стратегію, політику та пріоритети розвитку міста, на основі яких міська влада визначає конкретні цілі та завдання до реалізації. Механізми прийняття рішень та впровадження ініціатив забезпечено владними інституціями на основі ухваленої стратегії. Громадська думка враховується шляхом проведення опитувань, консультацій, слухань, рад, тощо.
3. На локальному рівні (у кожному районі) – партисипативність, самоорганізація спільнот для реалізації боттом ап ініціатив, на міському рівні – опитування, соціологічні дослідження потреб та поведінки людей к різних місцях; представники громади з високим рівнем експертизи у міському розвитку мають брати безпосередню участь у міській політиці, бути представленими у КМДА та Київграді.
4. 1) до складу «міської влади» мають входити представники громадськості з високим рівнем експертизи 2) взаємодія з усіма перерахованими групами має відбуватися згідно з принципами розробленої стратегії розвитку міста 3) стратегія має розроблятися за безпосередньої участі громади (опитування, соціологічні дослідження), подальшим якісним аналізом даних і, власне, стратегуванням.

**Респондент №8:**

1. Важливі речі та проекти систематично ігноруються, натомість напівзаконну забудову житловими будинками міська адміністрація прикриває низькоякісними «благоустроєм» та ремонтом доріг. При цьому зростає кількість активних киян, які хочуть системних змін та підходів до управління містом.

2. Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста.

3. Соціологічні дослідження думки; урбаністичні дослідження територій; акції прямої дії локального спрямування; модерований діалог місцевих громад з представниками КМР, КМДА; пояснювальна комунікація нових проектів міської адміністрації з залученням широкого кола каналів комунікації; постійні зустрічі голів РДА, заступників голови КМДА та голів департаментів КМДА, депутатів КМР з киянами та журналістами.

4. Має бути розроблена та осучаснена вся містобудівна документація: заново розроблена стратегія розвитку міста з актуальними для киян та світу цінностями й цілями розвитку; на її основі складений новий генплан; обов'язково розроблений зонінг; прийняті нові ДПТ. Після цього має відбуватись утворення та розвиток інституцій, які будуть відповідальні за відповідність містобудівної документації реальному стану справ, у департаменти мають прийти нові команди спеціалістів із залученням іноземних фахівців, запуснені пілотні проекти відповідно до нової стратегії. Усі рішення мають прийматись на основі аналізу даних (evidence based

decision making). У міста має з'явитись орган, який займатиметься дослідженнями, а не малюванням відірваних від реальності планів. Має відбутись адміністративна реформа, яка переформатує київські райони, збільшить кількість адміністративних одиниць та віддасть самоуправління невеликим місцевим громадам. У кожній громаді мають відбуватись townhall meetings, має бути своя місцева рада з відповідними повноваженнями та бюджетом. Міська рада має вирішувати лише глобальні задачі на рівні всього міста. Це для початку.

**Респондент №9:**

1. Розвиток відбувається на користь коаліції вищого керівництва міста, власників нерухомості та інвесторів в нерухомість. Мешканці Києва не виграють від цього росту, а часто навпаки, змушені боротися з його негативними наслідками: нерівномірним розвитком окремих районів, знищенням комфортного житлового середовища тощо.

2. Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста.

3. Всі форми залучення, які передбачають рівну участь всіх стейкхолдерів на всіх етапах. Приклад - co-planning, співучасницьке міське планування.

4. Міське управління має базуватись на основі інтегрованого підходу, що означає, що міські стратегічні документи - візія, стратегія, галузеві стратегії, цільові програми, що реалізують ці стратегії, а також міські планувальні документи (геплани, зонінг тощо) мають створюватись за умови прямої участі та вивчення потреб всіх стейкхолдерів. Ці документи також мають створюватись у відповідності до кращих світових практик та глобальних програм, таких як New Urban Agenda. Незалежні експерти, представники ГО та територіальних громад мають мати функцію контролю за виконанням стратегій. Міські територіальні громади мають отримувати з міського бюджету фінансування в рамках виконання міських програм та стратегій

**Респондент №10:**

1. Позитивні зміни є, але їх досить мало. Місто стає більш наближеним для громадян, а це одна з перших ознак зміни візії. Коротка характеристика для мене — закриття підземного переходу біля ЦУМу

2. Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста

3. Залучення до слухань в Київграді, відкриті лекції та тренінги, робота з експертами у питаннях розвитку міста. Створення великих майданчиків для обговорення змін і надання повноважень(експертам) для контролю та реалізації цих змін. Залучення районних громад міста, коли справа стосується певного району міста, оскільки ці жителі мають безпосереднє відношення до майбутніх змін і їх наслідків. Більше інформування про плани змін. Досвід показує, що люди досить мало знають про те що відбувається, а потім виказують свої несподобання. Цей ризик можна зменшити, налагодивши комунікацію між групами громадськості

4. 1. Прозорість дій 2. Підзвітність та контроль (всебічний, з боку незалежних та незаангажованих організацій — територіальні, громадські організації) 3. Комунікація з молодією аудиторією має йти через молодих представників (міські художники, молоді політики, урбаністи — одна мова, одне розуміння) 4. Створити майданчики для всіх охочих по залученню до процесу (трансляції з коментуванням, публічні проекти з демонстрацією)

**Респондент №11:**

1. Не структурний зональний розвиток окремих осередків який призводить до нерівномірного розвитку міста.

2. Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста.

3. Публічні презентації проектів на етапі їх ескізних розробок.

4. Відкритись інформації по проектним процесам (доступний сайт та сторінка у соц мережах) презентація майбутніх проектів з можливістю голосування, влаштування круглих столів по ключовим питанням з регулярною періодичністю .

**Респондент №12:**

1. В останній час рух урбаністики Києва розвинувся, дуже багато ініціатив та незалежних платформ, проте все ще безсистемно
2. Міська влада забезпечує економічно та юридично обґрунтоване середовище для співпраці стейкхолдерів міського розвитку. За участі експертів розроблено візію, стратегію та політику, що визначають основні напрямки розвитку міста, регулюють стосунки між сторонами, забезпечують механізми взаємодії та контролю, імплементації та обговорення ініціатив. Громадськість займає проактивну позицію, а міська влада виступає медіатором в процесі розвитку міста.
3. Вільні платформи ОСББ петиції громадські рухи
4. Можливо створити тристоронні зустрічі влада-стейкхолдери-громадськість на деяких етапах роль влади в тому аби подальші процеси проходили з кредитом довіри стейкхолдери-громадськість для спрощення процесів можуть вести діалог окремо від влади.

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу  
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
магістра зв'язків з громадськістю  
на тему: «Аналіз впливу урбаністичного середовища на розробку комунікаційної стратегії міста, на  
прикладі практик міст Європи та м. Києва»  
Прими Олександра

Кваліфікаційна робота Прими Олександра безперечно присвячена актуальній темі як у теоретико-методологічному, так і в практичному сенсі. Адже питання урбаністичного розвитку українських міст сьогодні є вкрай важливим, особливо в умовах європейської інтеграції. Грамотна та системна комунікація між владою міста та містянами – це запорука ефективного розвитку міста. Все частіше громадянське суспільство виступає каталізатором реформ. Саме активна співпраця між владою та громадянським суспільством нині дозволить побудувати підґрунтя для ефективних дій влади та довірчих стосунків з нею в майбутньому. У своїй роботі автор базується як на загальних підходах до актуалізації соціальних відносин у місті, загальних ідеях нового урбанізму, так і на конкретних дослідженнях закордонних урбаністів, зокрема Яна Гейла та вітчизняних фахівців у галузі дослідження міста, зокрема Ігоря Тищенка, Тетяни Кравченко та інших. Заслуговує на увагу те, що у роботі проаналізовано європейські підходи до залучення стейкхолдерів міста в процес розробки та реалізації стратегії розвитку, а також досліджено стратегію розвитку міста Києва, ухвалену Міською радою, а також засоби її реалізації. Варто відзначити досить цікаву концепцію проведення паралелей на різних етапах роботи між урбаністичними процесами та зміною культурно-філософської парадигми в суспільстві.

Заслуговують на схвальну оцінку експертне опитування, проведене автором, дослідження кризових комунікацій департаменту КМДА та аналіз Стратегії розвитку Києва 2025, які дозволяють чітко визначити проблеми поточної системи управління міста, актуалізують комунікацію як ключовий інструмент у подоланні кризи політичної волі і, як наслідок, наростання прірви між діями міської влади та потребами міста. Аналіз комунікаційних практик міст Європи та дослідження феномену брендування міст дозволяє автору стверджувати, що розробка стратегії розвитку міста, в тому числі брендинг міста, мають базуватись на історико-культурних та соціально-просторових особливостях міста, крім того позиціонування та бренд міста не можуть формуватися у відриві від дійсних цінностей та переваг міста. Цілком коректним і вірним можна вважати визначення автором урбаністичного середовища як реального та віртуального простору, де відбувається еволюція сучасного суспільства. Таким чином, наукова новизна роботи полягає в спробі встановлення взаємозв'язку між урбаністичним простором та комунікацією як основою ефективної взаємодії в цьому просторі.


Практичною цінністю даної роботи є розробка проекту комунікаційної стратегії для міста Києва та надання практичних рекомендацій щодо принципів її впровадження. Проект розроблено на основі проведеного аналізу комунікаційних зусиль влади міста та ефективності взаємодії між владою та стейкхолдерами міста, на основі аналізу європейського досвіду та осмислення принципів розвитку сучасних міст в межах обраної теми. На основі результатів дослідження, в тому числі експертного опитування, розроблено ряд практичних рекомендацій.

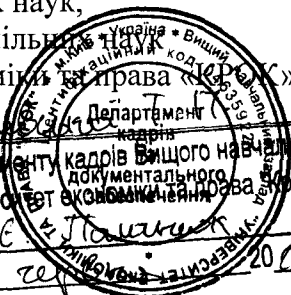
У цілому кваліфікаційну роботу на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра зв'язків з громадськістю на тему: «Аналіз впливу урбаністичного середовища на розробку комунікаційної стратегії міста, на прикладах практик міст Європи та м. Києва» Прими Олександра рекомендовано до захисту та заслуговує на оцінку «відмінно».

кандидат політичних наук,

доцент кафедри суспільних наук

Університету економіки та права «КРОК»

Підпис  засвідчую:  
Директор департаменту кадрів Вищого навчального закладу  
«Університет економіки та права «КРОК»

  
11 серпня 2018 р.

Т.П. Далявська

## ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу  
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
магістра зв'язків з громадськістю  
на тему: «Аналіз впливу урбаністичного середовища на розробку комунікаційної стратегії  
міста, на прикладах практик міст Європи та м. Києва»  
Прими Олександра

Кваліфікаційна робота Прими Олександра присвячена актуальній в практичному та науково-методологічному значенні темі. Комунікація між міською владою та стейкхолдерами міста – актуальна тема в контексті розробки та імплементації стратегій сталого розвитку українських міст, зокрема Києва. В умовах посилення впливу громадянського суспільства на впровадження реформ, на формування та реалізацію політики соціально-просторового розвитку, значення набуває пошук нових форм взаємодії та важелів впливу на міську владу, з метою підвищення рівня залученості громадськості до містотворчих процесів. Глибшого дослідження потребує також вплив локальних урбаністичних, історико-культурних та соціально-економічних контекстів на розробку комунікаційної стратегії міста, а також на брендинг міста. Розрив, спорадичність чи односторонність комунікаційних зв'язків міської влади і стейкхолдерів міста негативно впливають на процеси гармонізації розвитку міста, що призводить до його деградації та іміджевих втрат. Тому проблема є надзвичайно актуальною для ПР-фахівців.

Автором чітко сформульовано об'єкт та предмет дослідження, мету та завдання роботи, розглянуто теоретичні аспекти сучасних підходів до урбаністичного розвитку, місця та ролі комунікації в цьому процесі. Концептуалізовано теорію стейкхолдерів як основу для вироблення політики співпраці міського самоврядування з групами громадськості. У дослідженні автор проаналізував комунікаційні практики та досвід брендингу європейських міст: Риги, Відня, Берліну. Також в ході роботи було проведено ґрунтовне дослідження комунікаційних аспектів взаємодії стейкхолдерів міста Києва, передумови та переваги позиціонування та брендингу міста.

Суттєвою частиною роботи є аналіз офіційного документу – Стратегії розвитку міста Києва 2025, порівняння його з аналогічними документами досліджених міст Європи; а також дослідження комунікаційних зусиль структурного підрозділу КМДА – Департаменту містобудування та архітектури. Автор комплексно розглядає роль комунікації в процесі урбаністичного розвитку міста Києва та на конкретних прикладах аналізує її ефективність в цьому процесі. Особливо цінним є проведений SWOT-аналіз перспектив бренду міста Києва.

Важливо зазначити, що Прима Олександр опрацював великий масив джерел з даної та суміжних проблематик для комплексного розуміння явища, дослідив думку експертів з даного питання. Автор спромігся розробити актуальний проект комунікаційної стратегії в якості рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних зусиль КМДА, спрямованих на залучення стейкхолдерів міста в процес його розвитку.

Рекомендую дану роботу до захисту. Вважаю, що виконана Примою Олександром робота заслуговує на високу оцінку.

Науковий керівник,  
кандидат філософських наук,  
доцент кафедри зв'язків із громадськістю



В.О.Наумов