

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

*Факультет урбаністики та просторового планування*

*Кафедра міського господарства*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри міського  
господарства

\_\_\_\_\_ Апостолова-Сосса Л.О.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ  
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**  
*«Стратегічні інструменти міського розвитку: оцінка та пріоритизація  
проєктів»*

Виконав Мартенс Іван Андрійович  
спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія»  
освітньої програми «Урбаністика та Просторове Планування»  
групи УППм-23

Керівник: Мамедов Алірза Махмуд огли

Київ - 2025 рік

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: **урбаністики та просторового планування**

Кафедра: **міського господарства**

Освітній рівень: **магістр за ОНП**

Галузь знань: 19 «Архітектура та будівництво»

Спеціальність: 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Освітньо-професійна програма: «Урбаністика та просторове планування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Декан факультету

\_\_\_\_\_ Мамедов А.М.  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

**З А В Д А Н Н Я  
ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ НА  
ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

***Мартенс Івану Андрійовичу***

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи: «Стратегічні інструменти міського розвитку: оцінка та пріоритизація проєктів» затверджена наказом ректора КНУБА № 538/25/25 від «28» 04 2025року

Керівник роботи: к.т.н. Мамедов Алірза Махмуд огли

( прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом роботи до захисту: 22.05.2025.

3. Вихідні дані до проєкту Згідно індивідуального завдання

4. Зміст пояснювальної записки за розділами:

Вступ

Р. 1. Теоретичні засади стратегічного місцевого розвитку

Р. 2. Системи оцінювання та пріоритизації в міському плануванні

Р. 3. Оцінювання проєкту ревіталізації промислової території на житлово-громадську

Висновки

5. Графічний матеріал за розділами

№ розділу	Найменування розділів проекту	Об'єм креслень (аркушів ФА2)	Об'єм пояснювальної записки (аркушів ФА4)
1	Еволюція містобудування з початку 20 ст.	1	≤ 1
2	Стратегічні інструменти розвитку в Україні	1	≤ 1
3	Стратегічні інструменти розвитку в Англії	1	≤ 1
4	Стратегічні інструменти розвитку в Польщі	1	≤ 1
5	Проблематика стратегічної документації в Україні	1	≤ 1
6	Ситуаційна схема та паспорт об'єкта розрахунку	1	≤ 1
7	Бачення ревіталізації	1	≤ 1
8	Генеральний план, ТЕПи та баланс території	1	≤ 1
9	САРЕХ, ОРЕХ та графік реалізації проекту ревіталізації	1	≤ 1
10	Економічне обґрунтування	1	≤ 1
	Разом:	10	≤ 10

#### 6. Консультанти розділів проекту

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Теоретичні засади стратегічного місцевого розвитку		
2	Системи оцінювання та пріоритизації в міському плануванні		
3	Оцінювання проекту ревіталізації промислової території на житлово-громадську		

#### 7. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапу проекту	Примітка
1	Видача завдання	05.03.2025	
2	Аналіз нормативної структури та фактичного використання інструментів стратегічного розвитку в Україні	21.03.2025	
3	Аналіз структури стратегічного розвитку в Англії та Польщі	05.04.2025	
4	Написання першого розділу пояснювальної записки	21.04.2025	

5	Написання другого розділу пояснювальної записки	07.05.2025	
6	Написання третього розділу пояснювальної записки	12.05.2025	
7	Оформлення пояснювальної записки та графічних матеріалів	16.05.2025	
8	Подача на рецензію	17.05.2025	
9	Захист проєкту	27.05.2025	

**Студент**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівник**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Маргенс І.А.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Мамедов А.М.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

<b>РЕЗЮМЕ</b> (summary) до кваліфікаційної випускної роботи студента:		Мартенса Іван Андрійовича	
Назва ВНЗ:	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Стратегічні інструменти міського розвитку: оцінка та пріоритизація проєктів		
Освітній ступінь	Магістр за освітньо-науковою програмою навчання		
Факультет	Урбаністики та просторове планування		
Кафедра	Міського господарства		
Спеціальність	192 Будівництво та цивільна інженерія		
Освітня програма / група	Урбаністика та просторове планування / УППм-23		
Керівник	Мамедов Алірза Махмуд огли		
Обсяг роботи:	Пояснювальна записка, стор.	Розділів	Креслень формату А1
	76	3	10
Розділ 1	У роботі проаналізовано еволюцію стратегічного місцевого розвитку з акцентом на зміну ролі містобудівного планування в Україні — від модерністського підходу радянських часів до сучасного поняття інтегрованого розвитку. Автор детально висвітлює проблеми чинних містобудівних документів, зокрема відірваність генеральних планів від реальності, слабку ефективність комплексних планів, недосяжність партисипативного підходу через низьку культуру залучення, а також дублювання функцій між різними документами. Новизна ідеї полягає у поєднанні кращих міжнародних практик стратегічного планування з українськими реаліями: інтеграції соціально-економічних та просторових рішень, необхідності реального співтворення міст майбутнього на основі узгоджених бачень громади, бізнесу і влади, та переходу від концепцій до реальних планів з чіткими кроками реалізації.		
Розділ 2	У розділі розглянуто ключові підходи до оцінювання та пріоритизації у міському плануванні, акцентуючи увагу на їх еволюції, різноманітності методологій (від економічних до багатокритеріальних) та актуальних викликів. Аналіз демонструє обмеження традиційних методів, зокрема фокус на економічній доцільності без врахування соціальних і екологічних факторів, а також труднощі прогнозування на етапі ex-ante. Автор пропонує практичну систему оцінювання, яка інтегрує просторове планування зі стратегічними цілями громади, передбачає формулювання конкретної користі від проєкту, попередню оцінку		

	бюджету, чітке визначення джерел фінансування, критерії для визначення масштабних проєктів, а також залучення громади через стратегічні сесії. Новизна підходу полягає у поєднанні гнучких бізнес-інструментів (як-от NPV, CashFlow, RICE, MoSCoW) з практикою міського планування, акценті на реалізм, партисипативність і запобігання утопічним або політично заангажованим ініціативам.
Розділ 3	На прикладі ревіталізації промислової території на вул. Жилинській у Києві було вирішено випробувати метод оцінки інвестиційного проєкту. Детальне фінансове моделювання показало, що проєкт може поєднати реставрацію історичних об'єктів із впровадженням сучасних принципів сталого розвитку з високою інвестиційною привабливістю.
Висновки	Дослідження проаналізувало еволюцію стратегічного місцевого розвитку в Україні та виявило недоліки існуючих підходів до містобудівного планування. Робота пропонує інтеграцію соціально-економічних та просторових рішень через запровадження практичної системи оцінювання проєктів, що поєднує гнучкі бізнес-інструменти з містобудівним плануванням. Запропонована методологія була успішно апробована на прикладі ревіталізації промислової території у Києві, демонструючи можливість поєднання історичної реставрації з принципами сталого розвитку при збереженні інвестиційної привабливості. А також розроблені рекомендації та перспективи подальшого дослідження.
<p>Ключові слова: місцевий розвиток, стратегічне планування, інтегрована концепція розвитку, містобудівна документація, партисипація, міське планування, оцінювання проєктів.</p> <p>Keywords: local development, strategic planning, integrated development concept, urban planning documentation, participatory approach, urban planning, project evaluation.</p>	

Укладач: \_\_\_\_\_ / Мартенс І.А.

Керівник: \_\_\_\_\_ / Мамедов А.М.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ .	10
1.1.Еволюція міського планування.....	10
1.2.Інструменти місцевого розвитку в Україні.....	14
1.3.Неформальне (інтегроване) планування.....	17
1.4.Аналіз закордонного досвіду.....	23
1.4.1. Приклад англійської системи просторово-стратегічного планування .....	23
1.4.2.Приклад польської системи просторово-стратегічного планування...31	31
1.5. Основні проблеми та виклики.....	39
2.СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЇ В МІСЬКОМУ ПЛАНУВАННІ .....	45
2.1.Вступ до оцінювання в міському та стратегічному плануванні.....	45
2.2.Класифікація підходів оцінювання.....	47
2.3.Пріоритизація проектів у просторовому та міському розвитку.....	50
2.3.1.Методології пріоритизації проектів.....	51
2.4.Проблематика існуючих методів оцінки проектів.....	53
2.5.Пропонована система оцінки для міських проектів.....	54
3.ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТУ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОЇ ТЕРИТОРІЇ НА ЖИТЛОВО-ГРОМАДСЬКУ.....	57
3.1.Паспорт проекту.....	57
3.2.Структура витрат .....	59
3.3. Фінансове моделювання: Cash Flow, NPV та IRR.....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	72

## ВСТУП

**Актуальність:** Сучасна система містобудівної документації в Україні пропустила еволюційний етап, який розвинуті країни пройшли на початку нашого століття. Традиційні генеральні плани втратили суб'єктність і перетворилися переважно на відображення норм ДБН без конкретних цілей, заходів, виконавців і термінів реалізації. Комплексні плани, хоча й пов'язали землекористування з містобудуванням та додали гнучкості, допустив річне оновлення, зберегли методологічну інерцію генеральних планів та залишили поза увагою стратегічне планування розвитку громад. Інтегровані концепції розвитку, мають декларативний характер і часто не містять достатньо ресурсного, фінансового та часово-прив'язаного обґрунтування проектів. Усе це призводить до «розриву з реальністю»: документи не адаптовані до нинішніх економічних викликів, не містять оцінки здійсненності пропозицій, а процеси стратегічного планування залишаються фрагментарними. За відсутності запиту від суспільства й політиків стратегічні документи розробляються формально, без урахування довгострокових результатів, а їхні положення часто використовуються елітами для вирішення поточних інтересів. В таких умовах вкрай важливо адаптуватися та перейти до нових підходів розробки стратегічних документів розвитку громади, що поєднують соціально-економічні та просторові аспекти, глибші інструменти дослідження, механізми залучення громадськості та оцінювання дієвості проектів.

**Ціль:** Розробити рекомендації з покращення ефективності стратегічного та просторового планування для територіальних громад України з урахуванням найкращих європейських практик та принципів участі громади.

**Задачі:**

1. Проаналізувати еволюцію містобудівного та стратегічного планування в Україні та за кордоном.
2. Виявити ключові прогалини та проблеми сучасних документів місцевого розвитку.
3. Дослідити європейські моделі інтегрованого просторово-стратегічного планування (на прикладах Англії, Польщі).
4. Сформулювати рекомендації до змін інструментів стратегічного місцевого розвитку.
5. Запропонувати інструменти партисипативної пріоритизації та оцінювання проектів.
6. Апробувати методичні рекомендації на прикладі.

**Об'єкт дослідження:** Стратегічні документи місцевого рівня в Україні (генеральні плани, комплексні плани просторового розвитку, інтегровані концепції та стратегії розвитку громад).

**Предмет дослідження:** Процеси методичного поєднання стратегічного бачення, просторового планування та партисипації в розробці стратегічних документів територіальних громад.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

## 1.1. Еволюція міського планування

Неможливо вивчати будь яку тему без прив'язки до часу та змін. Так і в містобудуванні. Тому пропоную почати дослідження цієї глибокої теми саме з еволюції впорядкування розвитку міст. Але перед цим, для того щоб ми говорили однією мовою хочу запропонувати словник того, як я розумію ключові слова, якими буду оперувати в цій праці.

*Містобудування* - комплексна і багатостороння діяльність зі створення, розвитку та реконструкції матеріально-просторового середовища життєдіяльності людини в поселеннях та районах розселення. [1]

*Урбаністика* – міждисциплінарна галузь знання, що займається інтегральним вивченням суспільно-просторового розвитку середовища життєдіяльності людини.

*Міський розвиток (міське планування)* – комплексна діяльність з формування та перетворення матеріально-просторового, соціально-економічного, культурного та екологічного середовища життєдіяльності людини.

Звісно, історію регулювання розвитку міст можна тягнути з часів древньої Греції, говорити про акрополь та агору [2], але це дасть нам не так багато корисної інформації в рамках дослідження стратегічного розвитку міст. Тому було вирішено взяти рамки з початку минулого століття до сьогодні.

В двадцяте століття світ входить з класицистичним розумінням планування, яке тягнулося ще з початку нового часу. Тоді містобудування була одна з частин архітектури. І характерно архітектурі плани забудови та реконструкції міст мали високу художню цінність. Плани визначали вулиці міста, які відкривали головні перспективи, визначали положення громадських будівель та площ, інфраструктури, відокремлювали ділянки для забудови. З'являються нормативні документи, що регулюють забудову по формі та висотності. Цей підхід працював, але масова урбанізація та індустріалізація спричинила потребу в більш організованому методі планування, так сто років тому в 1920ті набуває поширення модерністичне планування. Воно характерно функціональним зонуванням, яке ми знаємо і зараз, своєю моноструктурою з чітким поділом на сельбишню, промислову, рекреаційну територію, збільшенням озеленення в місті та щільності забудови задля покращення санітарно-гігієнічних умов. І все це стає можливим за рахунок розвитку транспортної інфраструктури, яка зменшувала час на пересування між функціональними зонами. Кульмінацією стає названі Петером Холлом "золоті роки планування" [3], які прийшли після другої світової війни. Містобудування перестає спиратися суто на інтуїтивні та естетичні рішення, а переходить до стовпів раціональності та науковості, базуючись на чітких спостереженнях статистично достовірних

вибірок. Золоті роки стали такими через величезний потік грошей, який не оминув і містобудування. Друга світова показала неабияку силу науки та інновацій, що спричинило державні інвестиції в сектор науки, а також повсюдну віру у технологічний прогрес, силу експертності та можливість науки вирішувати суспільні проблеми, знайшовши найоб'єктивніший спосіб вирішення проблем. Чистий лист, на місці колишніх міст, зруйнованих світовою війною, надав унікальну можливість для реалізації радикально нових ідей планування без обмежень наявної міської структури. А спалах народжуваності та повернення солдат створили різку потребу у житлі і інфраструктурі. Архітектори переходять на другий план в містобудуванні, на перший виходять економ-географи, економісти та інженери, які пропонують містобудуванню раціональну комплексну модель, складену з двох частин. Перша – теорії розміщення підприємств, друга – аналітичні дослідження транспорту, та його впливу на розміщення не лише підприємств, але й домогосподарств [4]. Золоті роки тривали ні мало, ні багато близько двадцяти років. Точкою зсуву модерністичної парадигми планування професор МІТ Біш Саньял [5] називає 1968 рік. Цей рік відзначений безпрецедентною хвилею молодіжних протестів, що охопили десятки країн по всьому світу, як західного так і східного табору. Рух був проти істеблішменту, проти існуючих ієрархій і жорстких соціальних структур [6]. Це відобразилось також і в критиці тодішнього містобудування, бо містобудування було інструментом держави, ним займалися державні інституції і реалізовували бажання влади. Саме це і почали критикувати. Те що колись стало перевагою, почали вважати недоліком. Планування стали вважати занадто технократичним, елітарним, централізованим і бюрократичним. Саме тоді почали закладатися ідеї планування "орієнтованому на людей", захисту навколишнього середовища, а також гендерного рівності та боротьби з расизмом. Існуючі традиційні інститути планування починають втрачати ресурси та свою легітимність, що послабило їх роль у впливі на міське середовище з соціально-економічних та політичних боків. А нові альтернативні інститути замалі і не можуть комплексно вирішувати міські проблеми. Результатом цього зсуву є нове неоліберальне планування, що з'являється у восьмидесяті роки минулого століття, яке зменшує вплив держави на планування. Через глобалізацію і відтік підприємств зі старих міст виникає потреба планування деіндустріалізованих міст, але традиційне містобудування не може з цим справитися і стає неефективним гравцем на полі розвитку міст. Тодішні політики хочуть встановити новий підхід керівництва і передають певні задачі підприємцям. Так відбувається і з містобудуванням. Випереджуючи планувальні інститути на перше місце виходять девелоперські корпорації, або ж корпорації розвитку [7]. Ці організації, на противагу містобудівним агенціям займались безпосереднім розвитком/регенерацією на конкретно визначених територіях. Вони значно стимулювали економічне зростання, створення робочих місць та розвитку місцевого бізнесу; мали високі показники співвідношення витрат і вигод. Без ресурсів, що забрали в агенцій містобудування їх працівники починають

критику девелоперських корпорацій в першу чергу по лінії участі і співпраці з місцевими мешканцями. Саме теоретики планування виходять з пропозицією відновити легітимність планування через громадські обговорення на рівні місцевих громад. Останнім цвяхом до традиційного державного планування викликав розпад Радянського Союзу, який був головним ідейним натхненником світу розробки планів швидкої індустріалізації. Так ми переходимо до сучасного містобудування, яке пройшло еволюції і перетворилось на урбаністику, яке через свою демократизацію охопило значно ширші горизонти розвитку міст. Тренди закладені в студентській революції 1968 року отримали не аби яке поширення в плануванні розвитку міст сьогодення. Виступи проти засмічення довкілля перетворились на сталий розвиток, боротьба проти порушення прав людини перетворились в інклюзивність та партисипацію, визнання модерністичного планування причиною маргіналізації соціальних груп призвело до його переосмислення і часткове повернення до традиційного планування районів з людино-орієнтованими пропорціями, що стало базою для нового урбанізму. Сьогодні ми бачимо, що неліберальні реформи не привели до очікуваного росту в країнах, що розвиваються за винятком Китаю [5]; нові ліві критикуються, втрачають місця на користь правих урядів; глобалізація закінчується після введення тарифів США проти світових держав, що призводить до думок про початок великих змін в світі, в тому числі і в сфері міського розвитку.

Світові тренди це добре, щоб розуміти в якій системі координат перебуваємо ми зараз, але для цього не менш важливим знати еволюцію на території України. Багато в чому воно йде паралельно до світового, але чим ближче до сучасності тим більше нюансів. Справді, входили в двадцяте століття ми з класичним плануванням, в якому привалювали архітектори, вони створювали плани міст з нарізкою кварталів на ділянки під забудову та давали норми на форми і висоту забудови [8]. Після встановлення радянської влади створюється радянська містобудівна концепція соцміста [9], в якій вже головними є не архітектори, а економісти, економ-географи, інженери. В той час і поширюється індустріально-модерністичне планування. Впровадження зонування міст, розрахунків і бажання впорядкувати місто по науці, все це характерно тому часу. Після другої світової містобудування набуває не аби яких обертів. Розрахунки стають все складнішими, а технології дають можливості точнішого моделювання розвитку. Все було б добре, але у восьмидесяті, під час перестройки, з'являються перші критичні думки щодо містобудування в тому вигляді, в якому він є зараз. Реалії не збігаються з планами, як в економіці так і в розселенні, що робить висновки, про те що існуючі інструменти прогнозування не є надійними. Але змін в підходах до розпаду союзу не спостерігається. Отримання незалежності та перехід на ринкову економіку зменшує вплив містобудівної документації на розвиток міст, натомість не аби якого поширення отримують фірми забудовники (девелопери), які особисто вирішують як мають розвиватися ти чи інші території. Колишні ж містобудівні інститути, велику кількість яких

розформовуюють та скорочують, стають інструментом легітимації тих рішень, які пропонують забудовники разом з органами місцевого самоврядування. Нова інфраструктура розвивається повільно, стара руйнується. Розвиток відбувається хаотично та мало врегульовано. Це зумовлює критику від місцевих активістів та мешканців щодо несправедливості цієї системи. Нашою точкою біфуркації стає революція гідності, яка запускає процеси щодо зміни ставлення мешканців до міського розвитку та поширення терміну урбаністики, замість містобудування. Ця зміна парадигми зумовлена декількома стовпами: міський активізм, німецькі фонди та європейська інтеграція. В 2014 році на хвилі майдану, з'являється велика кількість громадських організацій, які починають боротися за розвиток міст, робити низові проекти та відстоювати цінності сталого розвитку [10]. Ці події та проекти підтримуються різними благодійними організаціями, зокрема велика частку займають різні німецькі фонди [10]. Неможливо обійти стороною німецьке товариство міжнародного співробітництва, більш відоме як GIZ. Вони популяризують німецький підхід до гнучкого міського планування, зокрема через розробку інтегрованих концепцій розвитку міст. А також консультують міністерство розвитку громад та територій на шляху до реформ задля європейської інтеграції. Так запускається масштабна реформа децентралізації [11], коли створюють базовий суб'єкт місцевого самоврядування – територіальні громади. Громади отримують певні повноваження та ресурси від державних органів і фокус уваги переходить від населених пунктів на громади. Населені пункти втрачають власний бюджет, своїх голів, все це стає спільним на всю громаду. Громади нормативно отримують свої інструменти стратегічного розвитку – стратегії розвитку громад, інтегровані концепції розвитку громад, а також комплексний план просторового розвитку, що виключає окремий розвиток населених пунктів у відриві від громади. Процес децентралізації супроводжується процесами демократизації та партисипації в міському розвитку і нормативні документи зобов'язують залучати громадськість до прийняття рішень через стратегічні сесії та громадські слухання.

## 1.2. Інструменти місцевого розвитку в Україні

Розглянемо ключові інструменти місцевого розвитку в Україні. Нам, як містобудівникам очевидно що це містобудівна документація місцевого рівня [12]. Нажаль, ця думка є хибною. Як ми зрозуміли з розділу про еволюцію містобудування, з дев'яностих роках містобудівна документація зі стратегічного документу планування розвитку перетворилась на інструмент легітимізації побажань великих гравців (влади, забудовників). Вона втратила суб'єктність через свою відірваність від реалій і відсутність механізмів реалізації. Генеральний план перестав бути планом. Бо що таке план? План – це низка попередньо обдуманих дій, заходів, об'єднаних послідовно для досягнення мети з можливими термінами виконання. Генеральний план не пропонує ніяких дій, генеральний план не пропонує заходи, генеральний план не формує мету і не ставить терміни виконання тих чи інших дій. Задача генерального плану є встановлення обмежень, уточнення положення об'єктів з планувальних схем вищого значення та забезпечення техніко-економічні показники згідно ДБН [13]. Рушієм розвитку міста за генеральним планом є збільшення населення. Збільшення населення потребує більше житла, заводів (місць прикладання праці), закладів обслуговування, транспортної і ландшафтно-рекреаційних територій. Під це закладають землю і змінюють її функціональне призначення. Так це було правдою в СРСР, особливо після другої світової, тоді населення зростало і треба було будувати, будувати і будувати. З отриманням незалежності населення України нестерпно зменшується. За прогнозом до 2051 воно має зменшитись вдвічі від показників 1991 року [14], але генеральні плани продовжують спиратися на уявне зростання населення. Підхід обґрунтування проектних рішень базується на зростанні демографії та перерахунку потрібної площі на одного мешканця сьогодні не працює не тільки тому що населення в більшості населених пунктів спадає, але тому що такий аналіз не вирішує якісну проблему, а тільки кількісну. В радянському союзі все було типове. Житло типове, заклади обслуговування типові, благоустрій рекреаційної інфраструктури типовий. Сьогодні ж все це ділиться за класами і на цифрах люди можуть бути забезпечені, але користуватися не можуть. Прикладом може слугувати приватна школа, яку збудували поруч з новобудовою згідно ДБН, але вартість її така, що сім'я дитини із будинку поруч відвідувати її не може. Або заклад продуктової торгівлі на цифрах забезпечений згідно з норм, але якість продукції в них низька і людина з більшим достатком ходити в нього не буде, хоча він і в пішій доступності. Ще одним прикладом може бути парк, який нанесений на мапі, там є озеленення, але вимощені доріжки там відсутні, рослини недоглянуті, більшість лавок поломані і взагалі там концентруються маргінальні люди, тому туди для рекреації частина мешканців міста ходити

не будуть. Це зумовлює потребу в глибшому аналізі, ніж простий підрахунок. Тоді і проектні рішення можуть бути зовсім інші. Продовжуючи розглядати поняття плану, то генеральний план не створює конкретний перелік дій та заходів. Він пропонує певні площі до перетворення та об'єкти до побудови. Але хто це має будувати, де залучити кошти, чи це економічно доцільно, скільки це буде коштувати, в які терміни впроваджувати, яку воно принесе користь, які можуть бути негативні наслідки, яка має бути почерговість, що пріоритетніше місту зробити негайно зараз, що пізніше – все це генеральний план не визначає. Що можливо працювало, коли держава була головним замовником, розробником і підрядником, але в сучасних умовах демократичної України не працює, що також показую неспроможність такого документу до стратегічного планування в існуючих реаліях. Ще однією складовою плану є мета, яку має переслідувати генеральний план при розвитку того чи іншого населеного пункту. В генеральному плані мета взагалі відсутня. Через це і не один генеральний план не був виконаний, бо якщо нема цілі, нема терміну, нема конкретних дій то і нема результату.

Що стосується новоствореного типу містобудівної документації -комплексного плану, то він справді вирішив певні проблеми. Нарешті пов'язали містобудування та землекористування, додали обов'язкові громадські обговорення, дозволили оновлювати документ кожний рік [15]. Але є велике але – сама методика майже не змінилась. Комплексний план став великим генпланом з визначеним функціональним призначенням за межами населених пунктів. Так само як і генплан він переносить рішення зі старших за містобудівною ієрархією документів, оновлює обмеження навколо об'єктів та вираховує потрібну площу територій в залежності від того на скільки збільшиться населення. Стратегічного планування розвитку в цьому нема.

Іншим інструментом, який теж з'явився не так давно є стратегія розвитку громади [16]. На противагу містобудівній документації цей документ розробляється безпосередньо місцевими виконавчими органами і все ж таки орієнтований на розвиток соціально-економічний. Але що є в цьому документі так це те що це по-справжньому план, на відміну від містобудівних планів. Стратегія розробляє комплексний секторальний аналіз, на базі цього аналізу формується мета, або іншими словами стратегічне бачення [17]. Відповідно до мети формують "дерево цілей", а вже для досягнення цих цілей підбирають конкретні проекти та програми, які закладають в бюджет і виконують. Чудовий механізм. На цьому треба було б закінчувати магістерську атестаційну роботи, бо питання вирішене і нема більше ні про що говорити. Але ні. На мою думку соціально-економічний розвиток не може відбуватися у відриві від матеріально-просторового і цей розрив має бути поєднаний. Разом з рішеннями має бути відведені землі для їх реалізації. Крім того проблемою такого типу документу стає те ким цей

документ розробляється. Відповідно до Закону України "Про засади державної регіональної політики" [16] цей документ є документом, що розробляється виконавчим органом міської, сільської або селищної ради. Це може зумовити низьку якість розробленого документу через брак кваліфікованих кадрів на місцях, а відсутність обов'язкових стратегічних сесії або громадських обговорень – неузгодженість рішень з мешканцями та місцевим бізнесом, що разом з цим може перетворити по суті якісний інструмент стратегування у непрацюючий документ написаний в стіл.

### 1.3. Неформальне (інтегроване) планування

Разом з німецькими фондами, які почали активно вкладати в урбаністичний рух прийшли німецькі спеціалісти в міському плануванні, які почали ділитися досвідом, щоб міста України мали найефективніші інструменти розвитку. Так ось інструменти міського розвитку в Німеччині поділяють на формальні та неформальні [18]. Формальними називають ті документи, які жорстко регулюють законодавством, кодексами, будівельними нормами. Часто вони досить ієрархічні і негнучкі. На противагу виступають неформальні інструменти планування, які орієнтовані більше на міський консенсус, залучення різних сторін, а також на конкретні дії. Головним інструментом такого неформального планування є інтегровані концепції розвитку, а також велика кількість інших секторальних концепцій такі як плани сталої мобільності, концепції адаптації до змін клімату, концепції посилення стійкості міст і так далі. В рамках цієї роботи секторальні плани роздивлятися немає сенсу, бо ми працюємо з місцевим розвитком в цілому, а от інтегровані концепції ще як. Інтегровані концепції розвитку зароджуються в західній Європі після дев'яностих років, як відповідь на запит мешканців на прозорий, інклюзивний та природньо-орієнтований розвиток. Він має на меті поєднати ті малі низові ініціативи з покращення міського середовища від місцевих активістів, які з'явилися після студентської революції з генеральними планами, які розроблялися тоді ще підвладними планувальними інститутами. Таким чином мав статися консенсус між всіма бенефіціарами міського розвитку, об'єднавши під одним спільним баченням тієї чи іншої території. Саме інтегровані концепції розвитку стали оновленим генеральним планом, який мав на меті працювати в неоліберальних умовах, як інструмент об'єднання спільних зусиль всіх творців міста: влади, підприємців та мешканців. Залишивши у формальному полі документи землекористування, що займалися лише визначенням функції та характеру забудови (висоти, щільності, форми) та плани забудови – аналог наших ДПТ.

Інтегровані концепції в Україні з'явилися завдяки GIZ Ukraine і були розроблені для 5 міст України та району міста Києва. Особливість інтегрованої концепції розвитку в тому що на відмінну від містобудування в нашому розумінні вона має поєднувати всі аспекти, прошарки міського життя. Не тільки в матеріально-просторовому значенні, а у комплексі: екології, роботи, проживання, публічного життя, транспорту, інфраструктури, як технічні так і соціальні, культури, архітектурної спадщини і давати конкретні заходи та програми вирішення проблем на шляху досягнення нашої візії [18]. Вона має чітку зрозумілу структуру плану, де спочатку збирають аналітичні дані, їх аналізують, розробляють бачення,

стратегічні цілі, проекти для досягнення цих цілей, а після моніторять проекти за певними індикаторами і все це разом з залученням всіх зацікавлених облич. Але далеко не всі розроблені інтегровані концепції відповідають тому як мали б вони виглядати, згідно початкового розуміння. Однією з ключових проблем ІКРМ (інтегрованих концепцій розвитку міста) в Україні є те що в більшості випадків концепція і справді залишається на рівні концепції і не стає планом. А що ж таке концепція? Концепція – це абстрактна або початкова ідея, яка може стати частиною плану чи стратегії. Так ось у всіх містах [19], [20], [21], [22], [23], крім Чернівців[24], концепція зупиняється на рівні "ми хочемо". І починається перелік всього чого вони хочуть. Так, десь глибше, десь загальніше, але заходи які пропонуються досить невиразні і методи їх імплементації часто не зрозумілі. Нема чітких причино-наслідкових зв'язків: робить те – буде те, нема зрозумілої вартості заходу або програми, нема можливих задіяних інвесторів, часто нема орієнтованих термінів. А все це ключові елементи робочого документу. По-справжньому взірковою інтегрованою концепцією стала концепція Чернівців [24]. Там кожна ціль, окрім оперативних цілей та завдань, має перелік програм і заходів з обґрунтованою метою, визначеним виконавцем, учасниками, етапами реалізації та потребою у фінансуванні. Так, можливо не кожний проєкт детально порахований, але це вже схоже більше на якийсь план, ніж просто абстракту ідею з побажаннями. Чого ще не вистачає нашим ІКРМ, так це оцінки впливу втіленої програми на ту сферу, на покращення якої вона спрямована з чіткими показниками росту, а також пріоритизації проєктів за почерговістю втілення. Пріоритизація стає ще важливіше з розумінням обмеженості ресурсів більшості міст України, що зумовлює фокус в першу чергу на інфраструктурі та розвитку місцевої економіки, а тільки після програм сталого розвитку. Ще одним каменем спотикання є те що зробило ім'я інтегрованим концепціям розвитку – партисипація. Партисипація – залучення громадян, жителів територіальних громад до ухвалення рішень [25]. І через те що культура партисипації не була сформована нашим суспільством, а запозичена з інших країн, то цю культуру, як і інші треба виховати задля її ефективного функціонування. Відповідно до "Драбини громадянської участі" Шеррі Арнштайна [26] процес передачі влади з гори в низ відбувається переходячи з одного рівня на інший в процесі освідчення суспільства (рис 1.1).



*Рис 1.1. "Драбини громадянської участі" за Шеррі Арнштайн*

Характеризувати наше суспільство не так просто, але скоріш за все ми знаходимось на рівні "неучасть", який розуміє під собою бажання владоможців легітимізувати свої рішення шляхом імітації, коли громадські обговорення проводяться, але їхні результати не впливають на кінцеві рішення. На цьому рівні авторитети бачать в громадській участі формальний процес, який стає на заваді до реалізації бажань. Підприємці, які спроможні та зацікавлені в розвитку міста не беруть участь в напрацюванні таких стратегій також з декількох причин. Перша причина виходить з низького рівня культури залучення – це звичка до зрозумілих їм механізмів корупції задля досягнення свої цілей. Бо набагато легше заплатити гроші, щоб зробили як того хоче бізнесмен, ніж ходити домовлятися за спільне благо, тим паче розуміючи, що така партисипація скоріш за все до реальних наслідків не доведе через знов таки низький рівень культури. Це створює

замкнене коло: корупція знижує мотивацію до громадського залучення, а низька громадська участь, своєю чергою, посилює можливості для корупційних дій. Інша причина набагато простіша. Підприємців просто не запрошують. Такі грантові проекти розробляють часто у зв'язці: місцева влада, експертна спільнота, громадські організації, безпосередньо громада. В цей ланцюжок не виходить додати підприємців через певний конфлікт інтересів існуючий між місцевими активістами та бізнесом і замість того щоб знайти бачення прийнятне для всіх бенефіціарів, виходить список бажань, який має виконати хтось. Інші мешканці не беруть участь через відсутність відчуття права на місто, зумовлене існуючим кризовим соціально-економічним становищем, яке відволікає їхню увагу від громадської активності. Коли громадяни змушені щоденно вирішувати базові проблеми виживання, партисипація сприймається як другорядна розкіш, на яку не вистачає ні часу, ні ресурсів [27]. І все ж таки пригадуючи студентську революцію, що зумовило зміну ієрархічної моделі врядування на партисипативну ми говоримо про ситуацію молоді, що жила у державах загального добробуту і в більшості своїй продовжує жити в розвинених країнах заходу. В той час як впровадження таких інструментів управління розвитку не працює для нас в повній мірі, як би працювало в розвинутих країнах перед нами постає питання пошуку своїх методів об'єднання зусиль держави, бізнесу і мешканців.

На відповідь прикладу німецьких колег в законі про регулювання містобудівної діяльності з'являється Концепція інтегрованого розвитку територіальної громади [12]. Яка на відміну від концепцій розроблених GIZ вже орієнтується на не один населений пункт чи його частину, а на цілу громаду. Зрозуміло задум наших можновладців – дати максимальні можливості місцевого розвитку підв'язав все до нових одиниць найнижчого рівня адміністративно-територіального устрою – громад. Передавши громадам значні повноваження та ресурси рівень окремих населених пунктів відходить на другий план, бо вони перестають бути суб'єктами. Населені пункти тепер не мають власні органи управління, не мають власного бюджету і не мають власних ресурсів, все це тепер спільне всієї громади, тому за цією логікою держава має надати інструменти стратегічного планування розвитку для громад. Так в 2020 році пропонується такий тандем: концепція інтегрованого розвитку плюс комплексний план просторового розвитку, де перша виступає як інструмент порозуміння і демократичного прийняття рішень, а другий як інструмент закріплення прийнятих рішень. Звучить, як непогана схема, але з своїм але.

Першим дзвіночком стало те що цей документ не обов'язковий до розробки. За логікою місцевої влади, якщо щось не обов'язкове, то навіщо витрачати на це бюджетні гроші і час на її розробку. В цьому випадку, якщо інтегрована концепція відсутня, виконавчі органи місцевої влади проводять

власний аналіз і організують стратегічну сесію, де обговорюють галузеві напрямки розвитку, а в разі відсутності стратегії розвитку громади, то ще і стратегічне бачення, пріоритети розвитку, а також заходи задля залучення інвестицій [29]. Зважаючи на низький рівень розвитку культури залучення це все просто перетворюється в зайвий клопіт перед підготовкою завдання на комплексний план. Тим паче, якщо вже розроблена стратегія розвитку громади, яка за своєю задачею мало відрізняється від інтегрованої концепції розвитку. Як і ІКР, стратегія розвитку громади проводить галузевий аналіз, розробляє можливі сценарії розвитку, формує бачення, стратегічні та оперативні цілі, на основі чого формують план заходів, їх індикатори та плани моніторингу [28]. Але на відміну від стратегії розвитку ІКР є більш прозорим і направленим на співтворчість документом, на етапах розроблення якого обов'язково відбувається одна стратегічна сесія і два громадських слухання. І ще одна не мало важлива особливість ІКР це те що цілі і проекти прив'язуються до певних територій перетворення. Місцеві органи у цій різниці частіше не вбачають додаткової цінності, що можна зрозуміти, бо справді документи доволі схожі, а робити одне і те саме двічі і так дивно. Інша ситуація спостерігається, коли вже існує розроблена ІКР. Містобудівники, які створюють комплексний план просторового розвитку повинні враховувати її, але через те що вважають себе більшими експертами за розробників інтегрованої концепції і залишаючись в парадигмі модерністичного містобудування, де містобудівник власноруч вершив долями сотен тисяч критикує рішення ІКР і приймає проєктні рішення згідно норм та власної експертної думки.

Другим дзвіночком стало не поєднання цих двох документів в один. Як ми вияснили раніше ІКР з'явилась як поєднання генерального планування з низовими ініціативами і відокремлення цього процесу від такого формального планування як зонінги та плани забудови. В нашому випадку вийшло по-іншому, коли об'єднали генеральний план, зонінг і детальний план в комплексний план, а ІКР залишили окремо і ще й необов'язковою. Таким чином виникло декілька документів, які мають визначати стратегічний розвиток: стратегія розвитку, комплексний план просторового розвитку, інтегрована концепція розвитку, що само по собі вже дивно. Не можуть бути три стратегії однієї громади. Виходить як в басні "Лебідь, шука та рак", кожна стратегія тягне в свій бік, місто стоїть на місці не розвиваються, а мешканці дивуються. З іншого боку, комплексний план має враховувати і стратегію, і концепцію. А якщо стратегія і концепція пропонують різне, що робити тоді? Але це питання ставиться не так часто, бо містобудівник просто відмовляється враховувати рішення з концепції, бо вважає їх некомпетентними. Це все відбувається через розділення цих інструментів на окремі. Слова комплексний і інтегрований як раз і каже, що це все має бути в симфонії. Через те що розробники містобудівної документації не стають

тими медіаторами, якими є планувальники в західних країнах, вони не розуміють в повній мірі контексту міста, вони не визначають недоліки і переваги разом з мешканцями, вони не визначають спільне бачення і не формують цілі разом з владою, бізнесом та громадянами тому і відбувається те що комплексні плани йдуть в супереч з концепціями, а не разом. Тому і відбувається так, що ці документи не співіснують з реальністю, а йдуть в її супереч і розробляються не задля розвитку, а тому що треба.

#### 1.4. Аналіз закордонного досвіду

Щоб не продовжувати наслідувати одну систему планування було визначено розглянути інші системи стратегічного місцевого планування. Для цього були обрані дві країни: Англія та Польща.

##### 1.4.1. Приклад англійської системи просторово-стратегічного планування

Почнемо з Англії. Система стратегічного просторового розвитку в Англії значно відрізняється від того що ми звикли бачити в Україні і того що нам демонструють німецькі колеги. В Англії нема поділу на формальне та неформальне планування, все планування є формальним і розробляється місцевими органами самоврядування. В разі потреби додаткової експертизи, або додаткових досліджень залучають потрібних експертів та/або компанії на субпідряд. Не дивлячись на формальність планування, воно не втрачає гнучкості та вдало працює зі стейкхолдерами. Система планування в Англії має яскраво виражений плановий характер, де рішення про розвиток ухвалюють відповідно до встановлених планів [30]. Законодавство зобов'язує ухвалювати рішення щодо як матеріально-просторових так і політичних змін на основі плану розвитку, якщо тільки суттєві міркування не вказують на інше [31]. І це робить прийняття будь-яких рішень, всупереч плану або в разі його відсутності, неможливим. Будь-які невідповідності або прогалини в структурі планів можуть призвести до невизначеності та потенційних проблем під час ухвалення рішень, що визначає конкретних відповідальних за відсутність розвитку. Такий характер робить місцеву владу зацікавленими в розробці планів розвитку, а також в їх виконанні, бо в разі їх нереалістичності і неможливості здійснення усі питання від вищих рівнів влади, бізнесу і громадськості будуть направлені на них. Система стратегічного планування в Англії поділені на три рівні, кожен з яких виконує певні функції та має свої ключові документи. На національному рівні центральний уряд, головним чином через Міністерство житлово-комунального господарства та місцевого самоврядування, встановлює національну політику й керівництво у сфері планування. Ключовим документом національного рівня є Національна рамкова програма планування (National Planning Policy Framework - NPPF) [31], що визначає державну політику в сфері планування для Англії. NPPF задає головні цілі і політики та слугує основою для розроблення планів, які готуються на місцевому рівні. Порівнюючи з генеральною схемою планування території України цей документ регулярно передивляється і задає більш рамкові напрямки розвитку. На регіональному рівні інструментом стратегічного розвитку є просторові стратегії розвитку (Spatial Development Strategy - SDS), а місцевому – місцеві плани (Local Plan), які ми розглянемо детальніше.

Проте перш ніж перейти до розгляду планування, варто трохи ознайомитися з адміністративно-територіальним устроєм Англії. Неможливо повноцінно аналізувати планування без урахування територіального поділу країни, адже в кожній державі він має свої особливості, залежно від розмірів і щільності населення окремих регіонів. У випадку Англії, адміністративний устрій має два рівні — округи та райони.

	Середня площа, км <sup>2</sup>	Медіана площі, км <sup>2</sup>	Коефіцієнт варіації площі(стандартне відхилення / середнє значення), %	Середнє населення, осіб	Медіанне населення, осіб	Коефіцієнт варіації населення(стандартне відхилення / середнє значення), %
<b>Англія</b>						
Округ (County)	1 571	873	114%	601 190	345 000	99%
Район (District)	246	139	79%	175 309	139 752	103%
<b>Україна</b>						
Регіон	23 737	24 598	28%	1 627 421	1 250 129	51%
Район	4 359	3 923	49%	301 846	233 000	65%
Громада	385	297	78%	25 527	11 870	291%

Таб. 1.1. Порівняння адміністративного устрою Англії та України.

Важко порівняти між собою адміністративно-територіальний устрій між нашими країнами через зовсім різні розміри що по площі, що по населенню, особливо враховуючи дуже високу варіативність англійських провінцій і позахмарну варіативність населення українських громад. Спрощуючи можна застосувати рівень округів [county] (просторові стратегії розвитку) на великі міські громади та райони, а рівень районів [district] (місцеві плани) до середніх громад, великих та середніх міст, а також районів міст, що насправді злагоджено працює.

На регіональному рівні стратегічного планування за останні 15 років створився вакуум через ліквідацію регіональних просторових стратегій в 2010 році [32]. А в березні 2025 року уряд прийняв закон [33], що зумовлює місцеві округи та об'єднані місцеві органи влади розробляти стратегію просторового розвитку (Spatial Development Strategy - SDS). Цей документ отримав визнання після вдалого Лондонського Плану (London Plan), що був розроблений для Великого Лондону і показав неабиякі успіхи у координації і покращенні транскордонних питань. Головна мета — забезпечити узгоджене планування житлового будівництва, інфраструктури та економічного зростання в ширшому регіоні, вирішуючи проблеми, які виходять за рамки окремих місцевих органів влади.

Методологія розробки SDS зазвичай починається з збору та аналізу доказів, - спільного процесу, який заохочує обмін дослідженнями, даними та досвідом між органами влади-учасниками [34]. Така співпраця може передбачати об'єднання ресурсів і узгодження часових рамок з підготовкою

місцевих планів для забезпечення узгодженого підходу до стратегічного планування в регіоні. Доказова база для SDS часто включає результати опитувань громадської думки, спрямованих на розуміння точок зору мешканців на майбутнє свого регіону, а також комплексні оцінки, проведені дослідницьким відділом контролюючого органу для об'єднаних органів влади або округів, які охоплюють низку соціальних, екологічних та економічних факторів [35]. Вони розробляють технічні документи, такі як Оцінка просторових потреб у земельних ділянках для зайнятості (ELSNA), Оцінка потреб у місцевому житлі (LHNA), Стратегічна оцінка ринку житла (SHMA), Стратегічна оцінка доступності земельних ділянок для житлового будівництва, Оцінка рівня доступності громадського транспорту (PTAL) і так далі. Ці документи оцінки стають базою для аналізу та прийняття рішень. Кількість і якість попередньо розроблених аналітичних документів визначає повне та всеохопне положення об'єднаних органів, а також зумовлює прийняття найкращих рішень.

Після створення всеосяжної доказової бази наступним важливим етапом є розробка проєкту стратегії. Давайте розглянемо структуру просторової стратегії розвитку на прикладі першооснови – Лондонського плану [36]. Апелюючи до аналізу формується візія та стратегічні цілі розвитку. Кожна з них визначає загальну мету, яка є більш детальним, вираженням бачення мера. Наступним кроком є визначення рамок просторового розвитку. Для цього визначаються ті частини міста, які мають зазнати значного розвитку, а також ті території, які є найчутливішими та найскладнішими частинами Лондону. І для них формуються ключові політики, які будуть визначати їх розвиток. Після визначення просторових цілей та принципів розвитку переходять до тематичних підрозділів, де визначають принципи розвитку по ключовим сферам міста: житло, соціальна інфраструктура, економіка, культура та спадщина, зелена інфраструктура, транспорт, стала інфраструктура, дизайн. Кожен тематичний підрозділ має свої політики, які визначають чіткі та осяжні задачі, з вимірними цілями, де це можливо, а також визначають принципи та яким чином цих цілей можливо досягти. Для успішного впровадження цих цілей для кожної з політик визначаються свої ключові показники ефективності (Key Performance Indicators - KPIs). Вони спрямовані на оцінку щорічного прогресу та побудову змістовних часових рамок. Вимірювання для кожного показника показує напрямок та масштаб змін, яких прагне досягти політика Лондонського плану. Кожен рік міський голова подає щорічний моніторинговий звіт (Annual Monitoring Report - AMR), який показує динаміку змін в місті на шляху до виконання стратегії [37]. І ще одним розділом є не менш важливий пункт про фінансування того, що було запропоновано в плані, щоб план не був не просто гарним документом на полиці, а був реалізований. Для цього визначають політичні рамки щодо забезпечення зобов'язань по плануванню, а також оцінюють інвестиції в інфраструктуру, необхідні для реалізації плану. Для кожного з тематичних розділів визначають потребу в коштах на реалізацію проєктів, пріоритизують

головні витрати, а після визначають методи залучення додаткових ресурсів в разі різниці між потрібними ресурсами на реалізацію та надходженням в бюджет. На цьому розробка проєкту закінчується і починається останній етап.

Останній етап у методиці включає в себе процес перевірки та затвердження. Проєкти SDS зазвичай піддаються громадській експертизі, яку проводить група незалежних інспекторів з планування, які діють від імені державного секретаря у справах громад і місцевого самоврядування [35]. Ця перевірка слугує для оцінки ключових аспектів SDS, забезпечення її надійності та відповідності законодавству. Після перевірки проєкт SDS подається Державному секретарю для остаточного затвердження. Державний секретар має визначений період, протягом якого або затверджує стратегію, або вказує на конкретні зміни. Важливо, що повноваження Державного секретаря керувати внесенням змін обмежуються усуненням невідповідностей національній політиці або випадками, коли SDS матиме негативний вплив на території поза межами географічного охоплення стратегії. Крім того, уряд зберігає за собою повноваження втручатися у розробку SDS, якщо вони не просуваються відповідно до встановлених часових рамок затверджених на початку розробки, при цьому Державний секретар має повноваження видавати вказівки щодо графіків або змісту політики та навіть брати на себе підготовку та прийняття СПР за певних обставин.

Головним інструментом стратегічного місцевого розвитку є місцевий план (Local Plan). Як ми вже знаємо він розробляється на рівні районів (district) або міський районів (borough). І цей документ радикально відрізняється від наших стратегічних документів розвитку на місцевому рівні. Тут ви не знайдете техніко-економічних показників, схем функціонального зонування та поділу на графічні і текстові матеріали. Місцевий план максимально сфокусований, лаконічний та зрозумілий документ, адже це інструмент з яким мають працювати всі громадяни. При цьому документ не втрачає свого просторового та високо кваліфікованого виміру. Як і стратегія просторового розвитку, місцевий план не має чіткої структури, яка має бути успадкована кожним планом, але є речі які роблять місцевий план місцевим планом. Перш за все це бачення та стратегічні цілі. Кожен Місцевий план повинен містити бачення (vision) майбутнього розвитку території, яке має бути амбітною, але реалістичною [30]. Бачення повинно описувати передбачуваний характер території через 15-20 років, ґрунтуючись на поточних тенденціях і даних (наприклад, демографічних, економічних). Воно повинно бути чітким, реалістичним, відображати місцеву специфіку та бути просторовим в термінах планування. З бачення мають випливати стратегічні цілі (strategic objectives), що визначають шляхи розв'язання виявлених критичних проблем. Ці цілі мають бути врегульовані за кількістю (зазвичай 10-20), враховувати вплив національної політики й охоплювати економічні, соціальні та екологічні аспекти [38]. Для досягнення цілей мають бути визначені стратегічні політики (strategic policies), які є

ядром Місцевого плану. Вони визначають загальну стратегію щодо характеру, масштабу, якості та розміщення розвитку. Стратегічні політики мають забезпечувати достатню пропозицію для [31]:

- Житла: включно з доступним житлом (affordable housing) різних типів (соціальна оренда, інша доступна оренда, доступне житло у власність). Необхідно враховувати потреби різних груп населення (родин, людей похилого віку, студентів, людей з обмеженими можливостями).
- Економічного розвитку: включно із зайнятістю, роздрібною торгівлею, дозвіллям та іншою комерційною діяльністю. Плани мають виділяти достатню кількість земель відповідних типів у потрібних місцях для підтримки економічного зростання, інновацій та продуктивності. Також необхідно визначати ієрархію міських центрів і сприяти їхній життєздатності.
- Інфраструктури: включно з транспортом (дороги, громадський транспорт, пішохідні та велосипедні маршрути), телекомунікаціями, безпекою, управлінням відходами, водопостачанням і водовідведенням, управлінням ризиками повеней і прибережних змін, видобутком корисних копалин та енергетикою (включно з тепlopостачанням та поновлюваними джерелами).
- Громадських об'єктів: таких як охорона здоров'я, освіта та культурна інфраструктура.
- Охорони та поліпшення довкілля: включно з природним, антропогенним та історичним середовищем (ландшафти, біорізноманіття, об'єкти спадщини, зелена інфраструктура). Сюди ж відносяться заходи з пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них.

Політики, які визначені в плані діляться на просторові та управлінські. Просторова політика - встановлює загальні принципи, які пояснюють, як буде досягнуто бачення та цілі. Політика управління розвитком - встановлює детальні критерії, які будуть використовувати для визначення заявок на планування [39]. Адже ми пам'ятаємо що система планування землекористування та забудови в Англії є «план-орієнтованою» (“plan-led”). Це означає, що рішення щодо заявок на отримання дозволу на будівництво (planning applications) мають ухвалюватись відповідно до плану розвитку (development plan) для даної території, якщо тільки суттєві міркування (material considerations) не вказують на інше.

Так як Місцевий план не має окремої частини з графічними матеріалами, а зображати просторові зміни та обмеження треба, то існує Карта політик (Policies Map), яка є обов'язковим елементом місцевого плану. Вона знаходиться у відкритому доступі і будь хто може нею скористатися у форматі онлайн-карти. Карта політик географічно ілюструє застосування політик плану, наприклад території, які не можуть бути забудовані, місця ймовірного підтоплення, засміченість повітря, ділянки перспективного розвитку і так далі [40]. Якщо з більшістю найменувань ми знайомі, то що ж таке ділянки перспективного розвитку? Місцеві плани виділяють конкретні ділянки (site allocations) для різних видів розвитку (житло, зайнятість тощо),

для яких відводять певні вимоги по землекористуванню та інфраструктурі. Серед інших обов'язкових елементів є [41]:

- Обґрунтування політик (Reasoned Justification): Для кожної політики має бути надано чітке обґрунтування її необхідності та внеску в досягнення цілей плану.
- Кількісні показники розвитку та інфраструктури: План має вказувати передбачуваний обсяг розвитку і необхідну для його підтримки інфраструктуру.
- Чітке просторове застосування політик: Має бути зрозуміло, до яких частин території належать ті чи інші політики, що забезпечується Картою політик.<sup>51</sup>
- Відповідність законодавству та NPPF: План має враховувати вимоги законодавства і бути сумісним з NPPF.
- Оцінка сталості (Sustainability Appraisal, SA): Кожен Місцевий план має супроводжуватися SA.
- Оцінка відповідності вимогам з охорони середовища проживання (Habitats Regulations Assessment, HRA): Потрібно, якщо план може мати значний вплив на європейські природоохоронні об'єкти.

Давайте розглянемо класичний процес підготовки Місцевого плану в Англії. Він є ітеративним і включає кілька ключових етапів, що регулюються законодавством. Ці етапи забезпечують збір доказів, консультації з громадськістю та зацікавленими сторонами, а також незалежну перевірку перед прийняттям плану [41].

- Етап 1: Збір доказової бази та визначення рамок: Цей початковий етап охоплює збір та аналіз даних із широкого кола питань, таких як потреба в житлі, економічні тенденції, стан довкілля, транспортна та соціальна інфраструктура. Готується Звіт про визначення рамок Оцінки сталості (SA Scoring Report), який визначає ключові питання сталості та рамки для майбутньої оцінки плану. Відбувається неформальна взаємодія із ключовими зацікавленими сторонами. Оновлюється Схема місцевого розвитку (Local Development Scheme, LDS), що встановлює графік розроблення плану.
- Етап 2: Консультація: Це перша формальна стадія публічних консультацій. LPA представляє на обговорення ключові питання, які має розв'язати план, і можливі варіанти стратегій або переважні підходи ("issues and options" або "preferred approaches"). На цьому етапі LPA зобов'язана повідомити та запросити до участі визначені законодавством консультаційні органи (statutory consultees), а також резидентів і представників бізнесу. Отримані відгуки використовуються для подальшого опрацювання плану. Оцінку стійкості (SA) різних варіантів також подають на консультацію.
- Етап 3: Консультація: LPA публікує проєкт плану, який вона має намір подати на експертизу (Proposed Submission Draft). Проводиться формальна консультація тривалістю щонайменше 6 тижнів. На цьому етапі подання (representations) повинні фокусуватися на питаннях «обґрунтованості» (soundness) та юридичної відповідності (legal compliance) плану, тому що саме ці аспекти буде оцінювати незалежний інспектор. Оновлений звіт SA також публікується для коментарів.

- Етап 4: Подання: Після завершення консультації за Регламентом 19, LPA представляє Місцевий план, усі отримані на цьому етапі подання, звіт SA, запропоновану Mapu політик та усю доказову базу, яка підтверджує, Секретареві штату через Інспекторат планування (Planning Inspectorate, PINS). LPA має представити план лише тоді, коли вважає його готовим до експертизи та таким, що відповідає вимогам.

- Етап 5: Експертиза: Призначається незалежний інспектор(и) PINS для проведення експертизи плану. Експертиза оцінює юридичну відповідність плану (включно з виконанням Стратегії просторового розвитку - SDS) та його «обґрунтованість» (soundness) на основі чотирьох тестів NPPF. Інспектор розглядає надані докази та подання громадськості. Зазвичай проводяться публічні слухання (hearing sessions) для обговорення ключових питань. Інспектор може запропонувати Основні Модифікації (Main Modifications), необхідні для приведення плану у відповідність із вимогами обґрунтованості та законодавства, якщо LPA про це попросить. Пропоновані Основні Модифікації потім виносяться LPA на публічні консультації (мінімум 6 тижнів).

- Етап 6: Звіт інспектора та Рекомендації: Після завершення експертизи (включно з розглядом відгуків на Основні Модифікації), інспектор надсилає LPA звіт із рекомендаціями. Можливі рекомендації: прийняти план як є; прийняти план із запропонованими Основними Модифікаціями; не приймати план (якщо він необґрунтований і не може бути виправлений модифікаціями).

- Етап 7: Ухвалення: Якщо інспектор рекомендував ухвалення (з модифікаціями або без), LPA може офіційно ухвалити Місцевий план. Рішення зазвичай приймається на засіданні повної ради. LPA також може внести несуттєві зміни ('additional modifications') перед прийняттям. Прийнятий план, заяву про прийняття та підсумковий звіт SA публікують. З моменту ухвалення Місцевий план стає частиною плану розвитку та основним документом для ухвалення рішень щодо планування на даній території.

Також важливо звернути увагу на чотири тести, які прописані в національній рамковій програмі планування, які мають зумовлюють адекватність та реалістичність плану [31]:

1. Позитивно підготовлений (Positively Prepared): Заснований на стратегії, яка щонайменше прагне задовольнити об'єктивно оцінені потреби (OAN) території в розвитку та інфраструктурі, включно з незадоволеними потребами сусідніх територій, де це практично здійсненне та відповідає досягненню сталого розвитку. Потребує чіткого бачення та цілей, пов'язаних із політиками.

2. Обґрунтований (Justified): Являє собою найбільш підходящу стратегію при розгляді розумних альтернатив, засновану на пропорційних доказах. Вимагає надійної доказової бази та розгляду альтернатив через SA.

3. Ефективний (Effective): Повинен бути реалізованим (deliverable) протягом планового періоду; заснований на ефективному спільному розв'язанні міждержавних стратегічних питань; гнучкий до обставин, що змінюються; піддається моніторингу. Потребує надійного планування інфраструктури та підтримки з боку партнерів з реалізації.

4. Відповідає національній політиці (Consistent with National Policy): Повинен забезпечувати реалізацію сталого розвитку відповідно до політик NPPF та інших релевантних національних документів.

Тести обґрунтованості та Обов'язок співпрацювати є критично важливими перевітками на етапі експертизи. Вони вимагають не тільки технічної надійності (докази, обґрунтування), а й процедурної коректності (юридична відповідність, співпраця). Акцент на «позитивно підготовлений» і «ефективний» наголошує на необхідності того, щоб плани були проактивними в задоволенні потреб і демонстративно реалізованими, пов'язуючи політику плану з інфраструктурою та зобов'язаннями зацікавлених сторін.

Крім Місцевих планів, на місцевому рівні ще є плани сусідства (Neighborhood Plan). На противагу до вище перелічених документів плани сусідства розробляються спільнотою мікрорайону в рамках парафіяльної ради або сусідського форуму. Мета Сусідського плану полягає в тому, щоб спрямовувати майбутній розвиток і зростання конкретного району. Він може містити бачення, цілі, політику планування, пропозиції щодо поліпшення території або надання нових об'єктів, а також виділення ключових ділянок для конкретних видів розвитку. Сусідські плани можуть охоплювати широке коло питань, як-от житло, зайнятість, спадщина і транспорт, або ж фокусуватися на одній-двох проблемах, що мають особливе значення для місцевого району. Географічне охоплення Сусідського плану обмежується спеціально позначеною територією, що приблизно дорівнює території мікрорайону в нашому розумінні [42]. Сусідські плани забезпечують врахування місцевих особливостей. Вони дають змогу включати політику, що відображає специфічний характер і навколишнє середовище місцевого району, як-от кодекси дизайну, використання місцевих матеріалів і захист об'єктів місцевої спадщини. Сусідські плани дають змогу детальніше опрацьовувати питання на рівні спільноти [43]. Вони можуть розглядати питання більш детально, ніж це можливо у ширшому Місцевому плані, що дає змогу знаходити індивідуальні рішення для конкретних місцевих проблем і можливостей. Сусідські плани розширюють можливості місцевих жителів впливати на розвиток своєї території. Вони дають громадам право голосу у визначенні того, де і який розвиток відбувається в їхньому районі, сприяючи почуттю причетності та гарантуючи врахування місцевих потреб і прагнень. Сусідські плани можуть також виділяти більше ділянок для розвитку та визначати пріоритети для місцевої інфраструктури. Особливість

сусідського плану також є обов'язковість в референдумі в рамках сусідства для його прийняття [44].

#### 1.4.2. Приклад польської системи просторово-стратегічного планування

Давайте розглянемо ще один приклад врегулювання стратегічного місцевого розвитку на прикладі Площі. Два роки тому, у 2023, їх нормування просторового розвитку зазнало фундаментальних змін [45], через це оновлені документи ще знаходяться в процесі розробки і ми не зможемо проаналізувати їх в повній мірі. Водночас ми вже можемо поглянути на новий підхід до просторового розвитку. Для того щоб розуміти нову систему ухвалену в 2023 вартує подивитися якою вона була до цього часу. Польща, як і Україна має трирівневу адміністративну систему устрою: області (воєводства), райони (повіти), громади (гміни). В цьому плані порівнювати з нашими документами буде дещо легше на відміну від Англії. В Польщі, як і у нас були національний план, обласні плани та місцеві [46]. Так як нас цікавлять місцевий рівень, то національні та обласні в цій роботі розглядати не будемо. До реформи просторового планування в Польщі місцевий рівень представляли два документа: Дослідження умов і напрямів просторового розвитку гміни (*Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy – Studium*) та Місцеві плани (*Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego – MPZP*). Крім просторового ще існувала стратегія розвитку гміни (*Strategia rozwoju gminy – SRG*), але як і в Україні стратегія розвитку була сильно відірвана від просторової документації. Стратегія охоплювала ширше коло питань, ніж *Studium*, але була факультативним документом та немала ніякого юридичного статусу, тому їх часто не розробляли, віддаючи перевагу *Studium*. Дослідження умов і напрямів просторового розвитку це документ планування, що визначає політику просторового розвитку гміни для всієї її території. *Studium* також виконує координуючу роль у програмуванні розвитку міста, а також під час складання багаторічного фінансового прогнозу, насамперед, у частині реалізації суспільно значущих інвестицій. Для розуміння що таке цей студіум розглянемо розроблений документ для Варшави 2019-2023 року [47]. За своєю структурою цей документ дуже нагадує нашу місцеву містобудівну документацію. Перш за все тому що поділяється на дві ключові частини: аналіз та пропозиції. Перша частина Умови просторового розвитку столиці міста Варшави (*Uwarunkowania zagospodarowania przestrzennego*), яка містить коротку характеристику наявного стану та оцінку попереднього розвитку, розділену на сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Тут також подано висновки, які є підбиттям підсумків оцінки наявного стану і стосуються формулювання «напрямів просторового розвитку». У цій частині

також можуть міститися розділи, присвячені, наприклад, областям, що потребують перетворень, реабілітації або рекультивациі, закритим територіям та їхнім захисним зонам, а також проблемним областям. Друга частина Напрями просторового розвитку (Kierunki zagospodarowania przestrzeni). Ця частина містить концептуальні положення, виражені у вигляді напрямів політики просторового розвитку, а також зобов'язуючі положення, які випливають з інших правових актів або прийняті в Studium, що вказують на сфери охорони або загроз. Тут же знаходяться керівні принципи, що стосуються визначення в місцевих планах принципів змін або принципів охорони. А от що точно відрізняє студіум від нашого комплексного плану це кількість досліджень, які проводять під час розробки цього документу, починаючи зі знайомого нам аналізу функціональної структури, умов задоволення потреб жителів у послугах закінчуючи аналізом фінансового стану міста та вартості земель. Крім політик та керівних принципів цей документ також визначає території планованого розвитку, для яких описується їхній поточний стан, передбачувані основні функції (наприклад, житлова, послуги, виробничо-складські, спортивно-рекреаційні) і необхідна інфраструктура. Для реалізації необхідного нового будівництва комунікаційної, дорожньої, технічної та соціальної інфраструктури план підраховує загальні витрати на інвестиційні потреби. Але його головним недоліком був статус - це був внутрішній документ, який не є актом місцевого права, і мало обмежену юридичну силу, часто залишаючись неактуальним або ігнорованим на практиці [48]. Його положення були обов'язковими для органів гміни тільки під час розроблення Місцевих Планів (MPZP), але не для видачі індивідуальних Рішень про умови забудови (WZ). Це призвело до хаосу в забудові неймовірних масштабів, замість того щоб розробляти місцеві плани все частіше забудовники зверталися за рішенням про умови забудови, яке мало бути додатковим інструментом, а не основним. В результаті на 2020 рік тільки 32% Польщі були покриті місцевими планами, а вся інша територія забудови регулювалась рішеннями про умови забудови, що призводило до розрастання міст шляхом забудови грінфілдів, результатом чого була незабезпеченість нової забудови потрібною інфраструктурою [46]. Ще однією спільною рисою Studium з нашою містобудівною документацією місцевого рівня є перевищення демографічного прогнозу задля збільшення територій під забудову. Так в Польщі підраховували прогнозовану кількість населення у всіх студіях і вийшло що воно перевищує в 4-6 разів нинішнє населення Польщі, тобто замість існуючих 40 мільйонів вийшло 240 мільйонів [46].

Другим місцевим документом в Польщі є місцеві плани. Не дивлячись на схожість назв з Англійським документом, місцевий план в Польщі має зовсім інший вигляд і сенс. По-перше місцеві плани розробляється на окрему частину гміни нерегульованого розміру [49]. Це може бути населений пункт,

мікрорайон, декілька кварталів, тощо. По-друге це суто документ землекористування. Він встановлює детальне призначення ділянок (житлове, комерційне, промислове тощо), правила забудови (висота, щільність, відступи), вимоги до інфраструктури, охорони спадщини тощо [50]. MPZP є основною і безпосередньою підставою для видачі дозволу на будівництво. Проект будівництва повинен відповідати його положенням, на відміну від Studium [51]. На цьому його задачі закінчується, тому цей документ важко назвати стратегічним.

В разі якщо місцевий план не розроблений для отримання дозволу на забудову замовляють Рішення про умови забудови (WZ) [52]. Які так само визначають призначення та правила забудови, але на відміну від плану розглядають окрему ділянку. Такий процес разом з необов'язковістю враховувати студіум спрощує процес розробки документи, але, як ми зрозуміли вище, призводить до хаотичної забудови з відсутністю належного спектра інфраструктури.

Це всі проблеми призвели до реформи просторового планування в 2023 році. Студіум вирішують повністю ліквідувати розділивши його на два документи: Стратегія розвитку гміни і Загальний план гміни (Plan ogólny gminy – POG). Порівнюючи з тим, чим раніше була стратегія, після прийняття цього закону вона стає головним документом, що визначає багатоаспектну політику розвитку гміни, включно з просторовою політикою [53]. Стратегія розвитку визначає стратегічні цілі розвитку міста на довгострокову перспективу. Вона створює рамки для прийняття рішень, які є критично важливими для політики розвитку міста, наприклад, щоб інвестиції, розвиток транспорту, соціальні програми та захист природних ресурсів були скоординовані та послідовні. Крім того, вона містить структуру та процедури її впровадження. Вона повинна постійно оцінюватися щодо того, чи реалізуються її цілі та чи є її припущення обґрунтованими та актуальними. Стратегія розвитку гміни візьме на себе роль дослідження з погляду більшості напрямів. У ній, серед іншого, буде представлено модель просторової та функціональної структури, а також результати та поради щодо формування та впровадження просторової політики. Його положення повинні бути включені як до генерального, так і до місцевих планів. Давайте розглянемо що з себе представляти оновлений документ на прикладі Варшави [53]. Зараз стратегію ще розробляють, але ми вже знаємо з чого вона має складатися. По структурі дуже нагадує структуру стратегії в Англії, але дещо розширену. Оновлена стратегія розвитку Варшави після 2040 року побудована за єдиним логічним ланцюжком: від діагностики стану міста до конкретних інструментів реалізації. Спочатку місто збирає й аналізує ключові дані — соціально-економічну статистику та результати опитувань мешканців — щоб сформулювати головні висновки про сильні й слабкі сторони варшавської урбаністики. На основі цих

висновків визначаються стратегічні цілі в трьох вимірах: соціальному (покращення якості життя та послуг), економічному (підтримка інновацій і підприємництва) та просторовому (збалансований розвиток районів і громадських просторів). Для кожної стратегічної цілі прописуються конкретні напрямки дій — наприклад, створення нових зелених коридорів, модернізація інфраструктури громадського транспорту чи програми підтримки молодих сімей. Очікувані результати та ключові індикатори (зростання покриття метро, кількість нових соціальних квартир, площа відновлених зелених зон тощо) допомагають відслідковувати прогрес і коригувати заходи. Просторову візію міста відображає графічний «функціонально-просторова» модель: на карті позначено майбутню структуру розселення, мережу природних систем (парки, лісопарки та зв'язки між ними), головні транспортні коридори (дороги високої інтенсивності, лінії метро й трамваю, велотраси) і розміщення базової технічної та соціальної інфраструктури (школи, лікарні, комунальні центри). Окремо стратегія рекомендує зміни в політиці просторового розвитку. Також виділяються обласні та локальні «стратегічні зони інтервенції» — райони з кризовим потенціалом або навпаки з великими резерваціями для розвитку, де місто зосередить додаткові ресурси й проєктні роботи. Щоб усе це запрацювало, прописано систему реалізації: дорожні карти для виконавчих документів, чіткі процедури моніторингу й звітності, а також фінансові рамки з орієнтовними джерелами — від міського бюджету до партнерств із приватним сектором та грантових програм ЄС. Такий цілісний підхід гарантує, що Варшава рухатиметься до своєї мети з чіткою картиною і вимірюваними результатами. Також цікаво розглянути етапи розроблення цього документу [53]:

- Етап 1. Підготовка та аналітика: Рада ухвалює рішення про старт робіт і затверджує детальний графік із запланованими консультаціями. На цьому етапі проводиться збір та аналіз статистичних даних, спеціалізованих досліджень, результатів репрезентативних опитувань та іншої інформації від різних установ, включаючи міську адміністрацію, що дозволяє сформувати повноцінний діагностичний звіт. Паралельно відбувається залучення зовнішнього виконавця для проведення проміжної оцінки попередньої стратегії, результати якої стануть важливим підґрунтям для розробки нової стратегії.

- Етап 2. Після завершення аналітичної роботи настає етап визначення пріоритетів розвитку, який характеризується активним залученням громадськості до процесу. На цьому етапі проводиться широкомасштабне анкетування з метою виявлення громадської думки щодо ключових аспектів розвитку столиці. Результати цього опитування публікуються на офіційному сайті стратегії та інших інформаційних ресурсах для забезпечення прозорості процесу.

- Етап 3. Формування програмних засад та просторової моделі: Цей етап передбачає формування концептуальних основ стратегії на базі діагностичного звіту, результатів оцінки попередньої стратегії, даних опитування та зобов'язань, що випливають із документів вищого рівня. Важливим компонентом цього етапу є підготовка моделі функціонально-просторової структури, яка відображає просторовий вимір стратегічного розвитку міста.

- Етап 4. Публічне обговорення програмних засад: Розроблені програмні засади виносяться на публічне обговорення, що становить окремий етап процесу. Під час цього етапу організуються різноманітні дискусії з метою збору думок та пропозицій від усіх зацікавлених сторін. Додатково створюється спеціальна онлайн-форма, через яку кожен бажаючий може висловити свою думку, внести пропозиції та зауваження. Усі отримані відгуки ретельно аналізуються та враховуються при подальшому доопрацюванні програмних засад.

- Етап 5. Підготовка проєкту стратегії: На основі результатів попередніх етапів, включаючи публічні обговорення, здійснюється підготовка повного проєкту стратегії, що включає всі необхідні елементи, передбачені законодавством. Після завершення розробки проєкт стратегії публікується в на сайті гміни для ознайомлення, хоча на цьому етапі ще не збираються зауваження. Одночасно відбувається процес узгодження проєкту з різними зовнішніми суб'єктами, визначеними законодавством.

- Етап 6. Оцінка та вдосконалення проєкту: На цьому етапі проводиться зовнішня оцінка ex-ante, яку виконує залучений зовнішній експерт з метою отримання рекомендацій щодо підвищення якості документу. Результати цієї оцінки публікуються на сайті стратегії, а проєкт доопрацьовується з урахуванням отриманих рекомендацій.

- Етап 7. Завершальні консультації та затвердження: Фінальний етап включає повторну публікацію доопрацьованого проєкту на сайті гміни та проведення офіційних консультацій тривалістю 35 днів для збору зауважень до проєкту документу. Після збору зауважень відбувається інтеграція отриманих пропозицій та підготовка остаточної версії проєкту стратегії. Фінальний проєкт знову публікується на сайті гміни перед поданням на затвердження.

Другим документом став загальний план. Якщо грубо казати то стратегія формує просторову політику, а загальний план переводить їх на мову просторових рішень. Цей документ вирішує численні проблеми, які раніше були притаманні студіуму. Загальний план тепер не внутрішній документ, а акт місцевого права, який набуває прямої юридичної сили і поширюється на всіх суб'єктів на відповідній території гміни, а також стає основою для прийняття адміністративних рішень, має ширші можливості судового та адміністративного контролю і забезпечує більшу передбачуваність просторового планування. Тепер не тільки місцеві плани

повинні враховувати його положення при своїй розробці, але і при виданні рішень про умови забудови [54]. Крім того, видавати такі рішення можливо тільки на визначеній території точкової забудови (Obszary Uzupelnienia Zabudowy - OUZ), яку визначають при розробці загального плану. Це має додати просторовий лад, зменшивши розповзання міст, забудову без належної інфраструктури та визначення функції за бажанням інвестора. Ще однією важливою зміною стало те що тепер це не звичний набір графічних матеріалів та тексту, а просторова база даних, що представлені в електронному вигляді. Хоча пояснювальну записку з тексту і графіки все одно будуть складати задля пояснення причин визначення тих чи інших його елементів [53]. Визначившись з тим що таке загальний план та змінами які відбулися порівняно зі Studium давайте розглянемо з чого він складається на прикладі Варшави, яка знаходиться в процесі розробки нової стратегії розвитку паралельно з розробкою загального плану.

Загальний план складається з головних двох частин та двох додаткових. Обов'язковими мають бути планувальні зони (Strefy Planistyczne) та гмінні урбаністичні стандарти (Gminne Standardy Urbanistyczne), додатковими ж території точкової забудови, які ми трішки затронули вище та території забудови середмістя (Obszary Zabudowy Śródmiejskiej – OZS) [54]. Розглянемо ж їх детальніше окремо. Планувальними зонами є територіями на яких встановлені допустимі основні та додаткові функції землекористування та параметри забудови. Ці параметри прописують в гмінних урбаністичних стандартах. В них входять: інтенсивність забудови (відношення загальної площі забудови до площі ділянки), максимальна висота забудови, максимальний відсоток забудови, а також мінімальний відсоток біологічно активної поверхні (неосвоєна та неасфальтована поверхня, вкрита керованою рослинністю, природною рослинністю або водою). Також додатково можуть розроблятися гмінні стандарти доступності соціальної інфраструктури. При цьому законом вже передбачена мінімальна доступність для шкіл та зелених зон, але загальні плани можуть зменшувати мінімальну відстань для покращення умов існування, та вказувати мінімальну відстань до іншої інфраструктури. Крім планувальних зон та стандартів розглянемо дві частини, які можуть бути факультативно включені. Почнемо з території забудови середмістя. Для неї можуть працювати інші умови для забудови, через історично складений устрій. Інтенсивність забудови тут може бути вища, а частка мінімальної біологічно активної території нижча. Території точкової забудови має вирішити проблему привелювання WZ над MPZP і закінчити практику так званої хаотичної забудови, іншими словами забудови грінфілдів (природних та сільськогосподарських земель) та субурбанізації (поширення міста на прилеглу територію, часто без планування). В разі виділення цієї області точкової забудови регулювання забудови можна видавати тільки там на

основі планувальних зон та урбаністичних стандартів, закладених в загальному плані. Як зрозуміло з назви "точкова", то вона має вписуватися у вже складену забудову і підключатися до існуючої інфраструктури, як технічної, так соціальної і мобільної. Серед переваг це збільшення щільності в недоущільнених районах, що зменшує витрати на інфраструктуру та вуглецевий слід від зайвих поїздок, а також збільшення інвестиційної привабливості за рахунок чітких правил та спрощену процедуру дозвіл на забудову, які видаються швидше, ніж за погодження MPZR. Етапи розробки загального плану подивимось на прикладі Варшави [53]:

- Етап 1: Підготовка проєкту: Процес розробки загального плану починається з офіційного рішення міської ради. Після цього розпочинається збір пропозицій до загального плану, під час якого кожен зацікавлений може подати свої побажання щодо майбутніх положень плану. Усі отримані пропозиції ретельно аналізуються та вносяться до спеціального реєстру, який містить також рекомендації щодо розгляду кожної конкретної пропозиції. Цей реєстр публікують перед початком громадських консультацій. Після збору та аналізу пропозицій розпочинаються безпосередньо проєктні роботи, під час яких формується первинний варіант загального плану. Після завершення проєктних робіт проєкт загального плану разом із обґрунтуванням та прогнозом впливу його положень на навколишнє середовище публікується в Бюлетені публічної інформації (BIP). Це перший момент, коли громадськість може ознайомитися з проєктом, хоча ще без можливості подавати до нього зауваження.

- Етап 2: Висновок та погодження: На цьому етапі проєкт загального плану передається на розгляд та узгодження зовнішнім органам. Відповідно до вимог законодавства, проєкт має отримати висновки та погодження від значної кількості зовнішніх інституцій. Отримані висновки та погодження можуть суттєво вплинути на положення загального плану, тому після їх отримання до проєкту вносяться відповідні корективи. Після внесення змін, які виникли в результаті отриманих висновків та погоджень, але перед офіційним початком громадських консультацій, оновлений проєкт загального плану разом із обґрунтуванням, прогнозом впливу на навколишнє середовище та реєстром пропозицій повторно публікується в Бюлетені публічної інформації для забезпечення прозорості процесу.

- Етап 3: Консультації з громадськістю: Після публікації оновленого проєкту розпочинається етап консультацій з громадськістю, під час якого всі зацікавлені особи знову мають можливість висловити свою думку, але вже через подання зауважень до готового проєкту документа. Всі зібрані зауваження аналізуються та вносяться до спеціального реєстру, який також містить пропозиції щодо врахування кожного конкретного зауваження. Цей реєстр зауважень стає частиною звіту про консультації, який публікується в Бюлетені публічної інформації, забезпечуючи таким чином прозорість

процесу розгляду громадських зауважень. Після аналізу зауважень, у проєкт вносяться відповідні корективи, а в деяких випадках може знадобитися повторне отримання висновків та погоджень від зовнішніх органів.

- Етап 4: Прийняття плану: Фінальний етап процесу розробки загального плану передбачає третю публікацію проєкту в Бюлетені публічної інформації. Після внесення всіх необхідних коректив, які виникли в результаті громадських консультацій та, можливо, повторного отримання висновків та погоджень, остаточний проєкт загального плану разом із обґрунтуванням, прогнозом впливу на навколишнє середовище та звітом про консультації публікується в ВІР. Одночасно з цим документ передається на розгляд Раді, яка має повноваження для офіційного затвердження загального плану міста. Рішення Ради є завершальним актом процесу розробки загального плану, після чого він набуває юридичної сили та стає основою для подальшого просторового розвитку.

Крім змін на рівні гміни, ще додався особливий вид місцевих планів – Інтегрований Інвестиційний План (Zintegrowany Plan Inwestycyjny – ZPI). Цей місцевий план розробляє інвестор, замість гміни [55]. Він підписує договір з місцевою владою в якому зобов'язується за свій рахунок реалізувати додаткову інвестицію, яка може включати будівництво або реконструкцію технічної інфраструктури (мережі, дороги), об'єктів громадського транспорту, об'єктів культури, освіти, охорони здоров'я тощо. Тим самим він зменшує витрати ресурсів місцевого бюджету на розробку місцевого плану, а також крім реалізації свого приватного проєкту він вкладається в публічну інфраструктуру створюючи переваги для території навколо.

### 1.5. Основні проблеми та виклики

Задача цієї глави окреслити проблеми сучасної системи стратегічного розвитку в Україні, які ми досліджували у цьому розділі. Мабуть головною треба виділити розрив з реальністю. Традиційні містобудівні документи не змогли перелаштуватися на сучасні рейки після централізованої планової економіки орієнтованої на індустріалізацію і постійне зростання. Усі спроби реформуватися на європейський лад мають часткові успіхи, але зберігають фрагментарний характер. Можна довго шукати першопричину, але в кінці кінців ми прийдемо до відсутності в суспільстві розуміння потреби в стратегічному плануванні. А за відсутності запиту від суспільства жодний політик не буде цим займатися, бо результати стратегічного планування будуть не через рік і не через два. В тому випадку якщо результатів не буде під час його каденції, то і рейтинг спаде і політика знову не оберуть. Окей, якщо суспільству і політикам це не треба, то залишаються еліти. Елітам стратегічний розвиток може бути і вигідним, але не менш вигідним ніж експлуатувати існуючу недосконалу систему в своїх інтересах без залучення суспільства. Тому і залишається все «Косо, криво, аби живо».

Але давайте все ж таки підемо від часткового до загального, розглянувши проблеми кожного документу стратегічного розвитку, потім окреслимо загальні проблеми. Почнемо з містобудівної документації. Як написано вище, головною проблемою стала неможливість пристосуватись до реалій. Під цим мається на увазі комплекс речей.

1) Опір на стару індустріальну доглобалістську планувальну парадигму. Сьогодні для роботи на виробництві потрібно набагато менше людей ніж раніше через автоматизацію та впровадження робототехніки. Через відкриту глобальну торгівлю розвинуті країни багато років переносять промисловість в країни, де робоча сила вартує менше для зниження ціни товарів. Ми бачимо, що більше людей працює в креативних індустріях, інформаційних технологіях, сфері послуг, а також поширюється гіг-економіка, коли працівники працюють віддалено і корпораціям не завжди потрібні окремі території для їх розвитку. Підхід з виділенням окремих територій під промисловість не буде рухати вперед розвиток територій, а урбанізація значно сповільнилась, тому орієнтація на збільшення населення, як рушій до збільшення інфраструктури (соціальної, транспортної і т.д.), яку треба закласти в генеральний план не є оптимальним підходом.

2) Якісний, не кількісний. Через зміну економічної парадигми з планової на капіталістичну, просте закладення нових земель або зміна функцій існуючих не вирішить більшість проблем в містах України сьогодні. Тому будь який аналіз має бути значно більший за перерахування тих об'єктів та земель, які існують на території. Треба зважати не тільки на кількісний показник, але і на якісні. Бо якщо де-юре в нас існує магістральна дорога, але вона в не належному стані, вона не

зможе виконувати очікуванні від неї функції. Те саме стосується інших сфер: житла, відпочинку, обслуговування, місць прикладання праці. В час коли існують великі дані, можливості виконувати складні розрахунки треба користуватися цими можливостями для найточнішого обґрунтування будь-яких змін, бо один неправильно визначений клаптик землі може призвести до грандіозних втрат ресурсів, як міста, так і мешканців, так і бізнесу, особливо в великих містах. Тому не менш важливо спілкуватися з мешканцями міста та місцевим бізнесом, бо вони, як користувачі, набагато краще знають всі підводні камені, які так важко передати цифрами.

### 3) Не є планом до дій.

Продовжуючи тему неспроможності оновитися до сучасних потреб, генеральний план, разом з комплексним планом продовжує жити в реальності, де "хто" і "як" не важливо. Через першочергову форму, коли держава була головним замовником і виконавцем питання того "хто" і "як" збирається виконувати план не стояло. Сьогодні ж так виходить, що плани не реалізують через зовсім інші економічні умови. Багато рішень є неможливими просто через фінансову неспроможність, а пошук тих чи інших варіантів не відбувається, бо це зайва робота, яку не вимагається від генерального плану. Тому так важливо розробляти оцінювання рішень, які пропонуються в плані, щоб було розуміння того наскільки те чи інше рішення ефективно, чи можливо його реалізувати в рамках місцевого бюджету або треба залучати інші можливі сторони або шукати інші підходи до вирішення проблем. У випадку кризових ситуацій такий підхід особливо важливий, бо тоді прийняття рішень до будь-яких витрат стає доленосним і кожний проєкт або дія має бути оцінено та пріоритезоване, а також далі промоніторено, задля визначення того чи це рішення є діючим. Але нажалі містобудівна документація не виділяє жодних проєктів, тим паче їх не оцінює. Вона зображує заплановані зміни на території і прописує очікуванні техніко-економічні показники.

Ще одним документом стратегічного розвитку є інтегровані концепції розвитку, які вже мають гарну репутацію в розвинутих країнах Європи, але мають свою проблематику в рамках України:

#### 1) Декларативний характер інтегрованих концепцій.

Концепція звучить красиво — як мрія, виписана на кількох десятках сторінок. Там говориться про розвиток громадського транспорту, екологічні інновації, модернізацію інфраструктури, підтримку малого бізнесу. Але за натхненними формулюваннями бракує найголовнішого — ясності. Немає ані точного плану дій, ані реальних термінів, ані кошторису, ані розуміння, хто саме мав би це реалізувати. Міські чиновники, самі не до кінця впевнені, що це їм справді потрібно, сприймають концепцію не серйозно. У підсумку документ лягає на полицю — поруч із десятками інших, таких самих паперових мрій.

2) Відсутність законодавчої вимоги щодо розробки. Розробка інтегрованих концепцій в Україні не є обов'язковою. Закон не вимагає їх прийняття, тож органи місцевого самоврядування, особливо в умовах обмежених бюджетів, часто віддають перевагу «практичнішим» витратам, які можна буде побачити в короткострокові терміни, або тим що є обов'язковими. Наприклад стратегіям розвитку громаду.

3) Дублювання стратегій розвитку громад. Поруч із інтегрованими концепціями вже існують стратегії розвитку громад, які все ж таки дають зрозумілі бонуси від їх написання. Наповнення стратегій та концепцій є дуже схожими, той самий аналіз, бачення, цілі, проєкти. Це створює відчуття дублювання, безглуздої бюрократії, яка змушує людей витратити час на складання майже однакових документів із різними назвами. У такому середовищі важко говорити про мотивацію чи натхнення до якісної роботи — адже самі творці цих стратегій не завжди розуміють, чому і навіщо вони це роблять.

Крім цих двох інструментів ще є стратегія розвитку громади, але вся її проблематика (низька якість та низький рівень залученості) співпадає з проблематикою загальною, яку розглянуто нижче:

а) Фрагментарність

На мою думку найбільшою проблемою є розділення інструменту стратегування на три окремі документа. Так, в законі про регулювання містобудівної документації кажуть, що концепція інтегрованого розвитку має бути врахована при розробці комплексного / генерального плану. Але слово враховано не забов'язує спиратися на цей документ, він тільки каже що вона має бути "взята до уваги", а що далі робити з цими "вихідними даними" вирішує вже компанія, що розробляє цей документ. Схожа ситуація зі стратегією розвитку громади, яка так само, як і концепція, просто слугує вихідними даними та допомагає у формуванні завдання на розробку містобудівної документації. Це призводить до того, що попередні документи стають "слабкими" в тому плані, що не мають значного впливу на розвиток громади. Якщо попередні напрацювання можуть просто перекреслити спеціалісти, обрані по тендеру, як найдешевші (зрозумілим чином ми розумієм їх рівень компетенції), то концепції і стратегії залишаються гарними папірцями з красиво описаними побажаннями, які є внутрішньо закріпленими і не зумовлюють до їх виконання. Ця ситуація дуже схожа на польську з їх студіумами, коли документ не реалізується через юридичну непов'язаність і відсутність впливу на прийняття адміністративних рішень. Крім цього виникає не подвійність, а потрійність того в якому напрямку має рухатися громада. До цього можна ще додати бачення голови громади, які часто не беруть участь в розробці таких документів, а якщо беруть то часто урочисто-символічну. До цього додайте бачення місцевого бізнесу, який має своє бачення і виходить те що виходить. Єдиним вирішенням цієї

фрагментації має стати поєднання соціально-економічної і просторової стратегії, як це нещодавно трапилось в Польщі і як це вже давно відбувається в Англії, досвід яких розбирається вище. Але просте зведення цього документу в один не вирішить проблему. Цей документ має стати по-справжньому діючим інструментом, конституцією громади, яка має переглядатися кожен рік при прийнятті бюджету на співставність, він має відповідати дійсності, а всі проекти та програми мають підлягати моніторингу на ефективність їх змін і переглядатися в разі неефективності. Крім цього стратегія має бути погоджена з усіма стейкхолдерами, для того щоб розвиток був скоординований, про це ми поговоримо в наступному пункті.

#### б) Низький рівень партисипації

Досить детально розібрав питання партисипації в розділі про інтегровану концепції розвитку, тому не хочу повторюватись тут, розглянемо тільки головні пункти. Через низький рівень культури партисипації, соціально-економічні бар'єри та низький рівень залучення по-справжньому дієвих сторін виходить, що не всі інтереси представлені в розробленому документі. Де-юре документ розроблений з визначеними в законі заходами, але вони носять суто формальний характер задля ухвалення і картинки демократичного прийняття рішення. Цей момент треба виправляти, якщо ми хочемо щоб наші плани насправді реалізовувалися і всі жителі громади працювали над спільною справою, а не продовжувався нерегульований хаос. Для цього місцевий голова має на власному прикладі показати, що розробка стратегія розвитку є важливішим кроком навіть за вибори місцевого голови, бо стратегія це на двадцять років вперед, а вибори кожні п'ять. Він, як ніхто інший має очолювати розробку цього, бо основна задача мера це узгоджувати інтереси громадян задля спільного розвитку. Цей процес має супроводжуватися великими рекламними компаніями, щоб змінити ставлення до залучення, від інструменту легалізації рішень до процесу, де громадянин може напряму вплинути на зміни у своєму дворі / кварталі / мікрорайоні / районі / населеному пункті / громаді, а дієві бізнесмени зрозуміли, де зможуть заробити створюючи додаткову вартість для рідного місця, розвиваючи економіку якого вони зможуть в майбутньому заробити ще більше.

#### с) Нестача даних / Досліджень / Якісних документів

Якщо до цього ми говорили про речі більш глобальні, то цей пункт зосереджений на пунктах більш практичних. Немалою проблемою стратегічних документів є їх якість розроблення. З боку практикуючих містобудівників критика йде в бік урбаністів, що розробляють інтегровані концепції, а від урбаністів до містобудівників. Правда десь посередині, що одні, що інші документи мають свої недоліки, про які ми вже говорили. Базою до дійсно гарного документу є проведені дослідження, що

ґрунтуються на найсвіжіших даних. В поєднанні з працюючим залученням і зацікавленою місцевою радою всі стратегії та цілі будуть логічно впливати з якісно проведених досліджень. Вже зараз на прикладі розвинутих міст ми бачимо, що місцева влада стає головним збирачем даних по місту, бо вони в цьому зацікавлені не тільки задля написання практичної стратегії, але і для найуспішнішого розвитку своїх територій. На прикладі Англії, ми бачимо що при місцевих радах створюють окремі департаменти, що займаються глибоким дослідженням своєї місцевості. Всі ці дослідження після лягають в базу напрацювань перед створенням стратегії. Дослідження транспортної інфраструктури показують місця де цю інфраструктуру треба покращувати і рішення формується само собою, дослідження забезпеченості житлом показує де потрібно житло і яке саме, дослідження ринку праці пропонує місця в яких можна збільшити кількість робочих місць, наприклад за рахунок реконструкції малоефективних територій на ділові райони поруч з місцевими центрами і так далі. Жоден документ не може включати тільки враження мешканців від користування або тільки цифри по кількості тих чи інших територій, це має працювати в комплексі і чим краще проведені ці дослідження, тим краще буде зрозуміло "що" і "де" треба змінювати. А задля кращого розуміння "що" і "де" для всіх мешканців громади, як в Англії, так і в Польщі, всі просторові дані наносять в GIS бази даних, які знаходяться на інформаційних ресурсах, доступні кожному. З цією можливістю, потреба у великих томах пояснювальної записки просто відпадає, тому що всю інформацію про обмеження та будь-які просторові дані можна отримати в один клік. Також немало важливим є перевірка стратегій на реалістичність, яку проводять і в Лондоні, і в Варшаві. Ці перевірки гарантують, що план не буде лежати на полиці чи на сайті міської ради, а буде діючим документом, яким будуть користуватися при прийнятті рішень кожен день. Крім перевірок незацікавленими сторонами на реалістичність забезпечення виконання плану ще є моніторинг та оцінка.

#### d) Прийняття діючих рішень

Для прийняття діючих рішень крім якісних проаналізованих вихідних даних та детальних досліджень ще важлива оцінка. Оцінка – дуже недооцінений в українських громадах інструмент контролю ефективності розвитку. На практиці ми бачимо, що містобудівники в містобудівній документації пропонують проекти на реалізацію яких громада просто не має коштів. Або пропонують інвестиційні проекти не обґрунтовуючи їх в повній мірі, через що трапляється так, що вони економічно не життєспроможні і не реалізуються бізнесом. В свою чергу в проектах інтегрованих концепцій урбаністи пропонують проекти-побажання, які теж фінансово не виправдані, не зрозуміло хто їх має робити, за які кошти і які чіткі наслідки з того буде. Так, в практичних довідниках зі складання стратегії розвитку та у порядку розроблення ІКР вони зазначені, але користування ними скоріше виключення

ніж правило. Будь-яка стратегічна ціль має бути реалізована за рахунок певних політик, проєктів або програм, але якщо ми говорим про крупні проєкти які потребують значних інвестицій для них важливо підготувати обґрунтування, щоб цей проєкт був реалістичним і не став мемом, як подільсько-воскресенський міст чи метро на троещину. Обґрунтування може бути продиктовано політично або математично. Політичному обґрунтуванню треба просто вірити, бо ти розділяєш певні ідеологічні переконання, а математичне обґрунтування називають оцінюванням і його розраховують. Оцінюючи рішення можна прийняти найдієвіше проєкти для розвитку певної громади виходячи з їх вихідних умов та бюджету. Оцінюючи проєкт з фінансової точки зору ми краще розуміємо чи зможе громада його фінансувати, або треба буде залучати місцевий бізнес, або національні фонди, або взагалі треба буде відмовитись від реалізації через велику вартість і відносно невеликий вплив на розвиток. Ті рішення, які будуть мати найбільший вплив на пріоритетні сфери розвитку виходячи з оцінювання треба пріоритизувати найпершими, ті які менший наступними і так далі. Якими б складними підрахунки оцінювання не були все одно місто є хаотичною структурою, що постійно змінюється і певні рішення, які при оцінюванні показували одні результати, можуть насправді показувати дещо інші. Для контролю цього питання використовую систему моніторингу. Коли в стратегії прописують певні цілі та політики, для моніторингу їх виконання вказують певні індикатори, які ще іноді називають KPI (key performance indicators – ключові показники ефективності). На прикладі Англії ці показники оновлюють кожний рік задля розуміння того як впроваджені зміни в місті вплинули на його розвиток, чи просунулося місто на шляху до досягнення стратегічних цілей чи навпаки зсунулися назад. На основі цих показників після можуть уточнювати та змінювати стратегічні програми задля найефективнішого розвитку. Саме вирішення цієї проблеми я хотів би розглянути в наступному розділі.

## 2. СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЇ В МІСЬКОМУ ПЛАНУВАННІ

### 2.1. Вступ до оцінювання в міському та стратегічному плануванні

Оцінка є критично важливим етапом у міському плануванні та розвитку. Вона необхідна для поінформованого обговорення та ухвалення рішень, особливо під час розгляду альтернативних пропозицій. За своєю суттю, оцінка включає аналіз того, наскільки успішно заходи досягають намічених результатів і сприяють досягненню ширших цілей розвитку. Ключовою характеристикою є складність як об'єктів оцінки (політики, плани, проекти), так і самого процесу оцінювання (теорії, методології, інструменти).

Теорія і практика оцінки в плануванні зазнали значної еволюції. Під впливом таких постатей, як Натаніель Лічфілд, акцент змістився із суто економічної ефективності на інтеграцію з принципами справедливості, сталості та соціальної відповідальності [56]. У цій сфері спостерігався перехід від простіших, орієнтованих на економіку методів, до більш складних, фрагментованих та інтерактивних підходів, що враховують ширший спектр цінностей та інтересів зацікавлених сторін.

Цю еволюцію відображено у зміні домінуючих шкіл думки в царині оцінювання [56]:

- Причинно-наслідкова (каузальна) школа (1950-1970-ті рр.): Виникла в рамках раціонального планування, ця школа була зосереджена на максимізації досягнення цілей (економічних, фізичних) за мінімального споживання ресурсів. Оцінка мала інструментальний характер, часто використовуючи такі методи, як аналіз витрат і вигод.
- Комунікативна школа (1970-1980-ті рр.): З'явилася як відповідь на критику раціонального підходу, наголошуючи на важливості взаємодії, дискурсу, досягнення консенсусу та участі зацікавлених сторін. Оцінювання стало більш абстрактним, суб'єктивним і орієнтованим на процес.
- Голландська школа (1980-2000-ті рр.): Орієнтована на планування, ця школа зосередилася на організаційних одиницях, мережах, реалізації та стратегічному плануванні. Оцінювання було спрямоване на ефективність операційної політики та координацію дій учасників.
- Школа, орієнтована на докази (з 1990-х рр. до теперішнього часу): Перебуваючи під впливом прагматизму, ця школа підкреслює важливість емпіричних знань, систематичного збирання доказів і практичної мудрості. Вона прагне інтегрувати показники як із раціональної, так і з комунікативної парадигм, з відновленим акцентом на змістовну оцінку планів і вилучення уроків із досвіду.

Розуміння цієї еволюції допомагає контекстуалізувати сучасні практики та дебати, показуючи, як галузь адаптувалася до нових викликів і теоретичних зрушень. Стає очевидним, що не існує єдино «правильного» способу оцінювання, оскільки самі підходи розвивалися у відповідь на мінливі суспільні цінності та парадигми управління. Наприклад, каузальна школа відповідає повоєнній епосі з її акцентом на великомасштабні, централізовано керовані інфраструктурні проекти та науковий менеджмент. Поява комунікативної школи збіглася зі зростанням "суспільної свідомості" та вимогами участі громадян у процесах ухвалення рішень у 1970-х і 80-х роках. Своєю чергою, зростаюча глобальна заклопотаність питаннями сталості підштовхнула оцінку вийти за рамки простої економічної ефективності, що призвело до акценту школи, орієнтованої на докази, на навчання та адаптації для досягнення найкращих, більш цілісних результатів. Це свідчить про те, що практика оцінювання не статична, а динамічно формується під впливом переважаючих суспільних цінностей.

Оцінка надає інструменти для аналізу успіхів і невдач минулої роботи в галузі планування. Моніторинг впливу є важливою гарантією від неефективного та несправедливого використання ресурсів. Результати оцінки слугують основою для розроблення політики, програм/проектів та їхньої реалізації. Вона допомагає зрозуміти вплив інвестицій та підвищити підзвітність, особливо в таких складних галузях, як планування адаптації до зміни клімату, наприклад, до екстремальної спеки.

За своєю суттю, оцінка відповідає на запитання «навіщо?», наголошуючи на її практичній цінності в поліпшенні результатів, забезпеченні підзвітності та підвищенні актуальності й ефективності планування. Однак важливо розуміти, що існує внутрішня напруга між оцінкою для підзвітності (оцінка минулих результатів) і оцінкою для навчання (поліпшення майбутньої практики). Різні школи та методи можуть віддавати пріоритет одному над іншим. Наприклад, підзвітність часто має на увазі підсумовувальний, оцінювальний підхід (наприклад, чи досяг план своїх цілей?), у той час як навчання має на увазі формувальний, орієнтований на поліпшення підхід (наприклад, які уроки ми можемо винести з цього процесу, щоб наступного разу зробити краще?). Каузальна школа може більше схилитися до підзвітності за встановленими цілями, тоді як школа, орієнтована на докази, явно підкреслює навчання. Ця подвійність означає, що фахівці повинні чітко розуміти основну мету конкретної оцінки, оскільки це впливатиме на вибір методології та залучення зацікавлених сторін.

Ба більше, саме поняття того, що являє собою «гарний» план або «успішний» результат планування, схильне до оцінювальних критеріїв, які змінювалися з плином часу, що відображено в еволюції підходів до оцінювання. Ранні оцінки були зосереджені на економічній ефективності, де «хороший» план максимізував економічну вигоду. Пізніше до поняття

«хорошого» планування було включено покращення якості життя людей, зменшення впливу на зміну клімату та участь громадськості. Критерії ОЕСР [57] - актуальність, узгодженість, результативність, ефективність, вплив та стійкість - є сучасним, багатограним визначенням того, як має виглядати «хороший» захід.

## 2.2.Класифікація підходів оцінювання

У практиці міського планування існує кілька фундаментальних підходів до оцінювання проєктів і планів, що різняться за часом проведення, методом і критеріями. Розуміння цих підходів критично важливе для вибору адекватної методології. Оцінка за часом проведення [56]:

- Ex-ante оцінка (попередня): Проводиться до початку реалізації проєкту або прийняття плану. Її основна мета - оцінити прогнозований майбутній вплив планованого заходу до його реалізації. Часто включає порівняння здійснених альтернатив на ранніх стадіях планування для вибору найкращого варіанта для подальшої деталізації. Надає інформацію про оціночну вартість проєкту, щоб забезпечити ухвалення більш обґрунтованих рішень про виділення ресурсів. Цей тип оцінки допомагає визначити найперспективнішої альтернативи плану/проєкту на основі прогнозованих результатів.
- On-going оцінка (поточна): Здійснюється під час реалізації плану або проєкту. Вона спрямована на моніторинг процесу реалізації, виявлення відхилень від наміченого курсу і своєчасне коригування дій. Переважно використовується для управління програмами/проєктами.
- Ex-post оцінка (ретроспективна): Проводять після завершення проєкту або після закінчення певного періоду реалізації плану. Її мета - аналіз досягнутих результатів, фактичного впливу і вилучення уроків для майбутнього. Допомагає визначити критерії «хороших» або «поганих» планів і оцінити ефективність плану. Цей тип оцінки також називають моніторингом, особливо в британській літературі з міського планування.

У міському та стратегічному плануванні використовується широкий спектр методологій оцінювання, кожна з яких має свої сильні сторони, обмеження та сфери застосування. Вибір конкретного методу залежить від цілей оцінювання, характеру оцінюваного плану або проєкту, доступності даних і ресурсів, а також від специфіки контексту. Давайте розглянемо найпопулярніші з них [56]:

- Аналіз «витрати-вигоди» (Cost-Benefit Analysis, CBA) є одним із найпоширеніших методів оцінки економічної доцільності проєктів. Використовує переважно кількісний метод; оцінює монетизовані прямі й непрямі витрати та вигоди. Використовує такі критерії, як співвідношення вигод і витрат, чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR). Спрямований на максимізацію

економічної ефективності. Застосовується найчастіше для громадських проєктів/планів, великомасштабне інженерне проєктування, стратегічні громадські проєкти. Визначає економічну доцільність. Дає чіткий «підсумковий результат» для оцінки економічної ефективності. При цьому ігнорує аспекти розподілу, зазнає труднощів з нематеріальними активами, вузько фокусується на економічній ефективності, яка може не відповідати всім суспільним цілям. Труднощі з монетизацією всіх вигод. Це фундаментальний метод, який часто критикують, але все ще широко використовують, особливо там, де економічне обґрунтування має першорядне значення.

- Аналіз «витрати-ефективність» (Cost-Effectiveness Analysis, CEA). Також використовує переважно кількісний метод; монетизує витрати, але вимірює вигоди за допомогою кількісного показника ефективності, що відображає досягнення мети. Розраховуються співвідношення: Витрати/Ефективність або Ефективність/Витрати. Застосовується порівняння альтернатив з аналогічними результатами для ідентичної мети (наприклад, охорона здоров'я, безпека). Корисний, коли монетизація вигод ускладнена. Використовується на етапах розроблення та оцінювання програм. Дозволяє уникнути монетизації нематеріальних активів; корисний для порівняння різних курсів дій до початку програми. При цьому не дає абсолютної міри соціальної цінності; вимагає єдиної спільної мети для порівняння. Це практична альтернатива СВА, коли основною метою не є виключно економічна ефективність або вигоди важко оцінити в грошовому вираженні. Корисний при роботі з нематеріальними результатами.
- Багатокритеріальний аналіз (Multi-Criteria Analysis, MCA), також відомий як багатокритеріальне ухвалення рішень (Multi-Criteria Decision Making, MCDM), є набором методів, призначених для оцінювання та вибору альтернатив на основі безлічі критеріїв, які часто є суперечливими. МКА дає змогу структурувати складні проблеми оцінки в містобудуванні, де цілі часто конфліктують (наприклад, економічний розвиток проти збереження екології), і робить процес ухвалення рішень прозорішим та об'єктивнішим. Міські проєкти за своєю природою є багатоаспектними, і поліпшення за одним критерієм може призвести до погіршення за іншим. МКА надає інструменти для формалізованого зіставлення цих критеріїв, привласнення їм ваг (що відображають пріоритети) і отримання інтегральної оцінки, що робить вибір більш обґрунтованим, ніж інтуїтивні рішення або опора на один-два домінуючі критерії. Ефективність МКА в оцінюванні містобудівних проєктів дуже залежить від коректного визначення критеріїв, їхніх ваг та активного залучення всіх зацікавлених сторін до процесу. Результат МКА безпосередньо залежить від обраного набору критеріїв та їхньої відносної важливості (ваг). Якщо критерії нерелевантні або ваги не відображають реальні пріоритети, то й оцінка буде спотвореною. Різні групи стейкхолдерів можуть мати різні

уявлення про важливість тих чи інших аспектів проєкту. Тому процес визначення критеріїв і ваг має бути максимально інклюзивним і, за можливості, консенсусним, щоб результати МКА були легітимними і практично застосовними. Це не просто технічна процедура, а складний соціально-політичний процес.

- Оцінки впливу (ОВНС, ОВС). Найчастіше використовується для великі стратегій/планів з потенційно значним впливом на довкілля/соціальну сферу. Замість того щоб порівнювати запропоновані проєкти між собою цей метод намагається оцінити загальний вплив всіх політик і проєктів запропонованих документом. Ці методи зумовлені підвищеним усвідомленням екологічних і соціальних зовнішніх ефектів розвитку і є невід'ємною частиною сталого планування.
  - Оцінка впливу на довкілля (ОВНС/EIA): Оцінює вплив на довкілля (часто у формі Звіту про ОВНС). Систематичне виявлення, прогнозування, оцінювання екологічних наслідків. Переважно якісна з кількісними даними. У багатьох країнах, як і в нашій, є законодавчо обов'язковою.
  - Оцінка соціального впливу (ОВНС/SIA): Фокусується на соціальних наслідках. Переважно якісна з кількісними даними. SIA для інфраструктури охоплює екологічну стійкість, добробут спільноти, збереження культури, соціальну справедливість, здоров'я/безпеку. Переваги охоплюють поінформоване ухвалення рішень, зниження ризиків, поліпшення репутації, довгострокову стійкість. Проблеми: суб'єктивність і збір даних.

Крім поділу на часові рамки і методологічні ще оцінювання можна поділити по критеріям (показникам). Умовно їх можна поділити на три головні групи: економіка, екологія і соціологія. Економічні показники відображають фінансову спроможність проєкту, його вплив на економіку території та місцевий бюджет. Соціальні показники характеризують вплив проєкту на людину та спільноти. А екологічні показники відображають вплив проєкту на довкілля та ефективність використання природних ресурсів.

- Економічні: оцінка фінансової життєздатності (чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), співвідношення вигод і витрат (CBA), період окупності), оцінка впливу на місцеву економіку (створення робочих місць, додана вартість, зміни в доходах, кількості та різноманітності місцевих підприємств, зміни вартості нерухомості), прогнозування впливу на муніципальний бюджет (зміна надходжень від місцевих податків, витрати на утримання інфраструктури) і т.д.
- Екологічні: якість повітря, викиди парникових газів, зміна зливого стоку, зміна споживання води, кількість утворення будівельних та твердих побутових відходів, зміна площі біологічно активних поверхонь, прогнозоване енергоспоживання, зміна шумового забруднення і т.д.

- Соціальні: зміна чисельності населення, зміна доступності житла, Зміна доступу до основних послуг та зручностей (наприклад, шкіл, медичних закладів, громадського транспорту, парків, роздрібною торгівлі), прогнозовані впливи на здоров'я, зміна рівня злочинності, тривалість життя, народжуваність і т.д.

Продовжувати цей список можна і далі на велику кількість показників. Крім того існують якісні показники. Вони особливо цінні для оцінювання аспектів міських проєктів, які важко піддаються кількісному виміру, таких як сприйняття міського середовища, якість соціальної взаємодії, відчуття місця, комфорт та емоційний відгук мешканців [58]. Кількісні методи, як-от СВА або формальні екологічні оцінки, можуть не помічати ці суб'єктивні, але критично важливі аспекти якості міського життя. Приклад, який я вже приводив теж гарно підходить сюди: парк може відповідати всім нормативам щодо площі та озеленення, але якщо жителі не почуваються там у безпеці або їм не подобається його дизайн, його соціальна цінність буде низькою. Такі пункти неможливо підрахувати чи виявити в режимі ex-ante, а тільки після певного часу зі здачі об'єкту в експлуатацію і додаткових досліджень.

### 2.3.Пріоритизація проєктів у просторовому та міському розвитку

Більшість методів оцінки, які ми розглянули, зосереджені на порівнянні проєктів між собою, щоб обрати найефективніший варіант для досягнення конкретної мети. Для цього зазвичай порівнюють фінансові вигоди або переводять різні нефінансові показники у грошовий еквівалент. Такі підходи допомагають розставити пріоритети серед проєктів, що мають спільну мету, аби зосередити ресурси на найбільш важливих ініціативах. Проте ці методи краще працюють для вибору між схожими проєктами, ніж для прийняття рішення щодо реалізації конкретного проєкту. Але що робити з рішеннями, які спрямовані на різні стратегічні цілі? Як їх об'єктивно порівняти між собою?

Очевидно простими методами оцінки не обійтися. Але перед тим як перейти до пошуку таких методів, треба розібратися навіщо нам взагалі пріоритизувати. В першу чергу це важливо в умовах обмеженості ресурсів. В таких випадках пріоритизація допомагає розподілити ресурси найефективніше, спрямовуючи на проєкти, які принесуть максимальну цінність. Крім цього пріоритизація дає змогу більш обґрунтовано підходити до формування бюджетних програм і визначати, де і що будувати насамперед. Відсутність чіткої та прозорої системи пріоритизації проєктів може мати серйозні негативні наслідки. Це призводить не тільки до неефективного витрачання ресурсів, а й до ситуації, коли перевагу і підтримку надають проєктам не на основі їхньої об'єктивної потреби або стратегічної важливості, а завдяки корупції або кон'юнктурним міркуванням

"хто перший домовиться". Унаслідок потенційно цінніші, але, можливо, складніші проекти, або такі, що вимагають довгострокових інвестицій, можуть бути «заморожені» або взагалі ліквідовані, тоді як ресурси витрачають на менш значущі ініціативи. Пріоритизація - це не одноразова дія, а динамічний, безперервний процес. Стратегії розвитку територій і зовнішні умови (економічні, геополітичні, соціальні) схильні до змін. Отже, і система пріоритетів проектів має регулярно переглядатися й адаптуватися, щоб зберігати свою актуальність та ефективність. Ефективна стратегія має слугувати «компасом», а не жорстким, незмінним планом, і це ж саме стосується і системи пріоритетизації проектів, що впливає з цієї стратегії.

### 2.3.1. Методології пріоритизації проектів

Існує безліч методологій пріоритизації проектів, які можна розділити на якісні та скорингові. Через складність у переводі показників з оцінок в одну систему координат більшість методологій пріоритизацій ґрунтуються або на експертній оцінці, або на оцінці найбільш різноманітно представленої групи. В рамках стратегічних документів, пріоритизація відбувається під час стратегічних сесій, коли залучають містян з різним бекграундом для представлення найбільш розрізненої думки.

Скорингові та вагові моделі передбачають оцінювання проектів за набором заздалегідь визначених критеріїв із присвоєнням балів і, можливо, вагових коефіцієнтів, що відображають важливість кожного критерію. Підсумковий бал визначає пріоритет проекту. [59]

- Проста бальна оцінка: Кожному проекту присвоюють бали за кожним критерієм (наприклад, від 1 до 5), потім бали підсумовують.
- Зважена оцінка (Weighted Scoring): Кожному критерію присвоюють вагу, що відображає його відносну важливість. Оцінку проекту за критерієм множать на вагу критерію, потім зважені оцінки підсумовують для отримання підсумкового пріоритетного бала.
- Модель RICE: Оцінює проекти за чотирма параметрами:
  - Reach (Охоплення): Скільки людей або об'єктів торкнеться проєкт за певний період.
  - Impact (Вплив): Наскільки сильно проєкт вплине на досягнення цілей (наприклад, збільшення доходу, підвищення задоволеності).
  - Confidence (Упевненість): Наскільки команда впевнена в оцінках охоплення і впливу (у %).
  - Effort (Зусилля): Скільки ресурсів (людино-місяців, грошей) буде потрібно для реалізації.
  - Пріоритет= $(Reach \times Impact \times Confidence) / Effort$ .
- Модель «Цінність vs. Зусилля» (Value vs. Effort): Проекти оцінюються

за двома осями: очікувана цінність (користь) і необхідні зусилля (витрати). Пріоритет віддається проектам із високою цінністю і низькими зусиллями.

Якісні методи ще більше ґрунтуються на експертних судженнях, групових обговореннях і якісній класифікації проектів.

– Метод MoSCoW: Проекти або їхні компоненти класифікуються за чотирма категоріями пріоритетності:

- M (Must have): Обов'язково має бути зроблено. Без цього проект не буде успішним або не має сенсу.
- S (Should have): Слід зробити. Важливо, але не критично для негайного успіху.
- C (Could have): Можна зробити. Бажано, але не обов'язково; можна реалізувати, якщо залишаться ресурси.
- W (Won't have / Would like to have but not at this time): Не буде зроблено цього разу. Можна відкласти або відмовитися.

Участь зацікавлених сторін у процесі категоризації за MoSCoW підвищує їхню обізнаність і допомагає запобігти неконтрольованому розширенню обсягу проекту.

- Картування історій (Story Mapping): Візуальний метод, який часто використовують у гнучких методологіях, допомагає організувати користувацькі історії (вимоги) в логічну структуру і визначити пріоритети на основі потоку користувацького досвіду.
- Дерево продукту (Product Tree): Метафоричний метод, де стовбур дерева - це наявні функції, гілки - основні напрямки розвитку, а листя - нові ідеї. Пріоритизація відбувається через обговорення, яке «листя» та «гілки» є найбільш важливим для зростання «дерева».
- «Купи функцію» (Buy a Feature): Ігровий метод, де учасникам (стейкхолдерам або користувачам) видають обмежений бюджет “ігрових грошей”, який вони можуть “витратити” на ті функції або проекти, які вважають найважливішими. Допомагає виявити реальні переваги.
- Принцип Парето (аналіз 20/80): Ґрунтується на припущенні, що 20% зусиль (або проектів) приносять 80% результату. Пропонується скласти список усіх проектів, а потім вибрати найважливіші 20% (або, наприклад, 5 із 25), на яких і слід сконцентруватися.

Вибір конкретного методу пріоритизації залежить від безлічі чинників, включно з рівнем складності завдання, кількістю і характером проектів, доступністю даних, необхідністю і можливістю залучення різних зацікавлених сторін, а також наявними часовими і ресурсними обмеженнями. Прості якісні методи, як-от MoSCoW або «Цінність vs. Зусилля», можуть бути ефективними для швидкого попереднього сортування або для проектів із відносно ясною структурою та невеликим числом критеріїв. Скорингові

моделі на кшталт RICE надають об'єктивнішу основу для порівняння, але потребують більше даних та розрахунків.

Поряд із вивченням самих методів, важливо приділяти увагу створенню умов для їхнього ефективного застосування, включно з розробленням цифрових платформ і навчанням кадрів. Багато методів пріоритизації, від самого початку розроблених для управління продуктами в ІТ-сфері або для бізнес-проектів (наприклад, RICE, ICE, MoSCoW, Story Mapping), можуть бути адаптовані і для міських проектів. Однак це потребує специфічної інтерпретації критеріїв (наприклад, «охоплення» або «вплив» у моделі RICE) та обов'язкового врахування довгострокового характеру, суспільних інтересів та мультимедійних чинників. Наприклад, «охоплення» може інтерпретуватися як кількість мешканців, які отримають вигоду від проекту; «вплив» - як поліпшення транспортної доступності, зростання вартості нерухомості в районі, поліпшення екологічної ситуації або інші соціальні ефекти; «зусилля» - як повні витрати на будівництво та експлуатацію, строки реалізації, необхідність вилучення земель тощо. При цьому необхідно доповнювати ці моделі критеріями, що відображають довгострокову стійкість, соціальну справедливість і відповідність стратегічним документам розвитку території.

#### 2.4. Проблематика існуючих методів оцінки проектів

Говорячи про потребу у відсіюванні утопічних проектів в першу чергу ми маємо на увазі оцінку попередню, тобто *ex-ante*. Вона дозволяє завчасно ідентифікувати потенційні вигоди та ризики, оптимізувати проектні рішення та забезпечити відповідність довгостроковим стратегічним цілям міста. Однак, традиційно оцінка проектів часто відбувається *post-factum* (*ex-post*), аналізуючи вже досягнуті результати. На відміну від *ex-post* аналізу, що спирається на фактичні дані та результати, *ex-ante* оцінка значною мірою залежить від прогнозів, перспектив та припущень. Оцінка витрат і вигод / ефективностей, які ще не відбулися, є складним завданням і вимагає значної кількості припущень [60]. Саме тому ключовим викликом є не лише визначення що вимірювати, але й як надійно виміряти майбутні показники, враховуючи неминучу невизначеність. Крім цього визначення всіх показників ефективності для кожного пропонованого проекту попередньо може займати дуже багато ресурсів, що може бути дорогим та не практичним особливо для малих проектів, успішність яких давно визначена. Міське планування включає в себе балансування конкуруючих цілей, включно з економічними, соціальними, екологічними сферами. Традиційний підхід акцентований на економічній ефективності, такий яким є СВА, не може охопити весь спектр цілей і впливів на планування. Існує зрушення в бік широкої ефективності і оцінка стає дедалі багатовимірною і орієнтованою на

сталість, що ускладнює баланс із «витратами». Це означає, що простий розрахунок «витрати на одиницю X» (як у базовому СЕА) може бути недостатнім, вимагаючи більш складних МСА або якісних рамок для відображення загальної «ефективності». Багатокритеріальний аналіз в свою чергу є непомірно важким в рамках стратегії всього міста, через кількість показників, що мають бути враховані, для кожного з яких треба вказати певну вагу. Що може перетворити все стратегічне планування на дослідження ефективності пропонованих рішень. Зрозумілим чином такий результат нас теж не влаштовує. До цього ще додається оцінка нематеріальних характеристик, яка часто суб'єктивна та залежить від контексту. Їх оцінка не може ґрунтуватися виключно на кількісних моделях, керованих експертами. Значуща оцінка вимагає залучення зацікавлених сторін для визначення та зважування цих цінностей. Книга «Вимірювання нематеріальних цінностей» [61] прямо стверджує необхідність виявлення і підтвердження цінностей на місцевому рівні за допомогою глибокої участі. До цього ж приходять у дослідженні Всесвітнього банку, де кажуть, що фактичне прийняття рішень в реальному плануванні сильно залежить від суспільних цінностей, політичних програм, впливу зацікавлених сторін і доступного фінансування [62]. В успішних містах, які дослідив Всесвітній Банк, прийняття рішень базувалося в першу чергу на розумінні доступного фінансування, а не оцінки вартості та зиску, що сформувало припущення, що успіх може бути досягнутий без суворої, формальної попередньої оцінки. Цінність попередньої оцінки полягає радше в самому процесі та розумінні здійсненності, ніж у точному передбаченні. Реалістичність оцінки ex-post полягає не стільки в точному прогнозі майбутнього, скільки в строгості аналітичного процесу, формулюванні вибору і виявленні ключових припущень і ризиків

## 2.5. Пропонована система оцінки для міських проєктів

Щоб зменшити та навіть унеможливити нереалістичні пропозиції, що в формальній (містобудівній), що в неформальній (інтегрованій) документації, важливо перетворити побажання в дієвий проєкт. Як ми зрозуміли з висновків вище, в першу чергу важливо не те як оцінюють рішення, а те що до нього підходять відповідально з чітким розумінням того, яку користь принесе це рішення. Для цього я пропоную для кожної зміни підкріпляти опис проєкту та обґрунтування того, яку користь принесе це рішення. Так як просторова документація досі залишається окремою документацією від стратегічної, важливо її ув'язати зі стратегією розвитку громади, як головним стратегічним документом, підкріпленим коштами, що допоможуть реалізувати проєкт. Тому обґрунтування має відповідати стратегічним та операційним цілям громади зі зазначенням основної та додаткових (в разі

наявності) цілей, які вирішує проєкт. Далі має визначатись за чий кошти має бути реалізований цей проєкт: місцевого бюджету, державного (в разі наявних відповідних програм) або інвесторських. В разі пропозиції публічно-приватного партнерства визначається яку частину має виконувати кожен з партнерів. Простого обґрунтування з визначенням відповідальних для унеможливлення фантастичних проєктів нажалі не достатньо, все одно доведеться порахувати, принаймні в першому наближенні кількість коштів, які будуть потрібні для реалізації запропонованого рішення. Цей крок має допомогти планувальникам та громаді зрозуміти скільки треба буде ресурсів для реалізації їх побажань. Для проведення ex-post оцінки (або моніторингу) визначають індикатори (KPI), зміни в яких очікуються внаслідок впровадження запропонованого рішення, а також факультативно результуючі показники цих індикаторів, які мають змінитися після впровадження проєкту. В тому разі, якщо вартість проєкту перевищує 10% від річного бюджету громади, доведеться обов'язково проводити оцінку прогнозованих індикаторів попередньо (ex-ante). Поріг в 10% визначає що проєкт по справжньому великий і навіть в невеликому відхиленні у вартості або термінах може призвести до серйозного дефіциту коштів на інші пріоритети. У разі пропозиції настільки масштабного задуму необхідно заздалегідь прорахувати всі наслідки його реалізації в цифрах. Це потрібно для того, щоб документ не став інструментом легітимації політичних рішень і не створив прецедентів для масштабного розкрадання. Іншим критерієм є якщо більше 30% від вартості має реалізувати інвестор + вартість проєкту (капітальні вкладення та операційні) більше 10% від щорічного бюджету громади. Таким чином ми маємо запобігти нереалістичні проєкти, які ніякий інвестор не погодиться реалізовувати. Але замість попередньої оцінки індикаторів цього задуму, які не стільки цікавлять інвесторів, має бути оцінена ефективність інвестиційного проєкту. В неї входить оцінка капітальних витрат, операційних витрат, грошовий потік та чиста поточна вартість. Важливо зрозуміти що в так званий проєкт входить територія що реконструюється разом з інфраструктурою як соціальною, так і транспортною, так і технічною.

Назва Метрики	Визначення	Формула (спрощено)	Значення для девелопера
Грошовий потік (CF)	Рух грошових коштів у проєкті (надходження мінус відтоки) за певний період.	Надходження - Витрати	Оцінка ліквідності, здатності покривати витрати та обслуговувати борг.
Чиста приведена вартість (NPV)	Різниця між дисконтованими майбутніми грошовими потоками та початковими	$\sum (CF_t / (1+r)^t) - I$	Показує абсолютну величину прибутку/збитку від проєкту в поточних грошах; позитивний NPV вказує на доцільність

	інвестиціями.		інвестицій.
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	Ставка дисконтування (r), за якої NPV проекту дорівнює нулю.	Визначається з умови $NPV=0$	Показує очікувану відсоткову дохідність інвестиції; порівнюється з вартістю капіталу для прийняття рішення.

Таб 2.1. Інвестиційні метрики

Наступним кроком мають йти стратегічна сесія, на якій громада має вирішити на основі об'єктивних даних які проекти має бути реалізовані, а які ні. Для цього можна використовувати методи партисипативної пріоритизації, що зазначені вище. За прикладом англійських та польських стратегій по закінченню опрацювання наш документ має пройти незалежну інспекції, що затвердить його, як той що відповідає стратегіям вищим по ієрархії і те що він не суперечить здоровому глузду.

### 3. ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТУ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОЇ ТЕРИТОРІЇ НА ЖИТЛОВО-ГРОМАДСЬКУ

#### 3.1. Паспорт проєкту

Задля кращого розуміння процесу оцінки міського проєкту було вирішено обрати територію зі зміненою функцією в Генеральному плані Києва. Для прикладу взяли рішення по ревіталізації колишньої промислової території (машинобудівного заводу по вулиці Жиллянській) на житлово-громадський комплекс.



Рис 3.1. Проєкт на генеральному плані Києва до 2025 року

Простої інформації про площу ділянки і функціональне зонування нам не достатньо, для підрахунку потрібних інвестицій, для цього давайте створимо паспорт виділеної ділянки під забудову.

Принципи проєктування.

Очікується, що розвиток буде:

- a) позитивно реагувати на існуючий історичний характер та архітектурні особливості будівель;
- b) зберігати та охороняти історичні будівлі та елементи, що відображають культурну та історичну цінність об'єкта;
- c) передбачати змішане використання простору, поєднуючи житлові, комерційні, культурні та розважальні функції;
- d) сприяти створенню ефективних та екологічно сталих систем зв'язку в межах кварталу, що забезпечують швидкі й зручні пересування мешканців та відвідувачів;
- e) створювати та підтримувати водні елементи та зелені простори для забезпечення природного рівноваги та поліпшення якості довкілля;
- f) створювати різноманітні публічні простори, що задовольняють потреби

- мешканців у високоякісних комерційних та розважальних зонах, а також тихих, зелених просторів для відпочинку та релаксації;
- g) відновлювати та зберігати оригінальні елементи металообробного цеху як арт об'єкти в публічних просторах;
  - h) використовувати енергоефективні та природні матеріали в новій житловій забудові;
  - i) приділяти велику увагу вертикальному озелененню для забезпечення природної естетики та покращення якості повітря;
  - j) проєктувати внутрішні двори, де дозволено лише пішохідний рух, з паркуванням у підземних паркінгах;
  - k) використовувати шикани на проїздах для сповільнення руху транспорту та захисту пішоходів;
  - l) будувати пішохідні вулиці для сприяння активному пішохідному руху;
  - m) створювати природну набережну, доступну для всіх;
  - n) організувати рельєф, спрямований на перенаправлення дощових стоків у бік річки, та "дощові сади" для збору дощової води;
  - o) насаджувати нові зелені дерева для покращення повітря, зниження шуму та покращення якості життя мешканців.

Умови до забудови:

- a) Передбачити 10% від нових квартир для соціального призначення.
- b) Провести реновацію будівель колишніх цехів для розміщення громадського центру та інших громадських приміщень.
- c) Забезпечити потреби мешканців у закладах першочергового обслуговування відповідно до розрахункових показників ДБН.
- d) Облаштувати підземні паркінги для постійного та тимчасового зберігання автомобілів, а також гостьові стоянки.
- e) Організувати спільні напів закриті простори для мешканців, включаючи прибудинкові території з місцями для відпочинку, зеленими зонами, дитячими та спортивними майданчиками.
- f) Забезпечити шумозахист від залізничних колій шляхом встановлення екранів та/або створення зеленого буферу.
- g) Поєднати зупинки громадського транспорту (міська електричка, метро, швидкісний трамвай, автобусні маршрути) безбар'єрними пішохідними шляхами.

<b>Адреса</b>	вулиця Жилиняська, 107 та Симона Петлюри, 32
<b>Розмір (гектар)</b>	8.1885
<b>Вимоги до землекористування</b>	Житло (максимум 2000 осіб) Працевлаштування: Офісні приміщення з допоміжними приміщеннями, такими як спортзали, ресторани та магазини. А також малі та середні підприємства на перших поверхах. (щонайменше 1500 робочих місць)
<b>Вимоги до інфраструктури</b>	Зелені насадження загального користування районного рівня (більше 1,5 га)

### 3.2. Структура витрат

Розуміння того, які витрати супроводжують реалізацію девелоперського проекту, є основою для будь-якого фінансового аналізу та планування. Чітке структурування цих потоків дозволяє не тільки адекватно оцінити потенційну прибутковість, але й ефективно управляти фінансовими ресурсами. Витрати девелоперського проекту можна умовно поділити на капітальні (CAPEX), операційні (ОРЕХ) та інші супутні витрати.

Капітальні витрати (CAPEX): Це витрати, пов'язані зі створенням або придбанням довгострокових активів.

- Придбання землі: Включає вартість самої земельної ділянки, а також пов'язані з цим юридичні витрати, податки та збори.
- Проектування та інжиніринг: Витрати на розробку архітектурних планів, інженерних розрахунків, отримання необхідних дозволів та погоджень.
- Будівельні витрати: Це, як правило, найсуттєвіша стаття витрат, що охоплює вартість будівельних матеріалів, оплату праці робітників, оренду будівельної техніки та обладнання, а також послуги генерального підрядника та субпідрядників.

Операційні витрати (ОРЕХ) та інші:

- Маркетинг та продаж: Витрати на рекламні кампанії, зв'язки з громадськістю (PR), виплату комісійних агентам з нерухомості, утримання відділів продажів та демонстраційних приміщень.
- Операційні витрати для бізнесу девелопера: Пов'язані з поточною діяльністю самої девелоперської компанії, такі як оренда офісу, заробітна плата адміністративного персоналу, комунальні послуги, страхування тощо.
- Фінансові витрати: Включають відсотки за залученими кредитами, комісії банків за обслуговування, витрати на структурування фінансування.
- Податки та юридичні збори: Податок на нерухомість під час будівництва, ПДВ (якщо застосовно), плата за землю, юридичний супровід угод та інші регуляторні збори.

Почнемо з розрахунку капітальних витрат. Для цього нам треба буде підрахувати вартість для трьох категорій зазначених зверху, а також попередні техніко-економічні показники проекту.

№	Категорія	Од. виміру	Кількість	Ставка (€/од.)	Вартість (€)	Коментар / джерело
1	Земельна ділянка	лот	1	1 291 990 832€	1 291 990 832€	Вартість ділянки на лютий 2023 згідно з [63]
2	Демонтажні роботи	м <sup>3</sup>	136 950	1 271 €	174 063 450 €	[64]
3	Проектування та інжиніринг	м <sup>2</sup>	212 394	174 €	36 869 050 €	
3.1	Житло	м <sup>2</sup>	85 805	250 €	21 451 250 €	[65]
3.2	Комерція	м <sup>2</sup>	66 589	200 €	13 317 800 €	[65]
3.3	Благоустрій	м <sup>2</sup>	60 000	35 €	2 100 000 €	[66]
4	Нове житлове будівництво (загальна)	м <sup>2</sup>	71 805	25 183 €	1 808 265 315 €	[67]
5	Реновація житлових будівель	м <sup>2</sup>	14 000	20 943 €	293 195 110 €	
5.1	Надбудова	м <sup>2</sup>	8 170	25 183 €	205 745 110 €	[67]
5.2	Капітальний ремонт	м <sup>2</sup>	5 830	15 000 €	87 450 000 €	[68]
6	Капітальний ремонт старих будівель під нову функцію	м <sup>2</sup>	16 875	15 000 €	253 125 000 €	[68]
7	Нові громадські/комерційні будівлі	м <sup>2</sup>	48 748	25 183 €	1 227 620 884 €	[67]
8	Дитячий садок (вбудоване приміщ.)	м <sup>2</sup>	966	25 183 €	24 326 778 €	[67]
9	Дитячий садок (територія)	м <sup>2</sup>	1 914	1 500 €	2 871 000 €	[69]
10	Підземний паркінг (постійне зберігання)	місце	438	500 000 €	219 000 000 €	[70]
11	Парк	м <sup>2</sup>	19 300	1 500 €	28 950 000 €	[69]
12	Озеленення (пішохідні зони)	м <sup>2</sup>	13 200	1 200 €	15 840 000 €	[69]
13	Тверде покриття (проїзди та мощення)	м <sup>2</sup>	4 000	1 200 €	4 800 000 €	[69]
14	Інженерні мережі	га	8.1885	10 000 000 €	81 885 000 €	Орієнтовно. Для уточнення на етапі техпроекту
15	Непередбачені видіти (Contingency)	%	5		273 140 121 €	
Сума					5 735 942 540 €	

Таб 3.2. Капітальних витрат

Для кращого розрахунку операційних витрат нам треба розуміти тривалість проекту та його етапи, тому окреслимо орієнтовний таймлайн проекту ревіталізації (початок: Літо 2025)

**Фаза I: Підготовка та Початок Робіт (Літо 2025 – Весна 2026)**

- **Літо 2025 – Зима 2025/2026 (приблизно 6-9 місяців):**
  - **Етап 1: Підготовчий та Проектний (завершення):**
    - Фіналізація всієї проектно-кошторисної документації для всіх об'єктів.
    - Отримання останніх необхідних дозволів на будівництво та підготовчі роботи.
    - Проведення тендерів та вибір генеральних підрядників для основних робіт.
  - **Етап 2: Демонтажні Роботи та Підготовка Території (початок):**
    - Початок демонтажу непридатної забудови.
    - Розчищення перших ділянок під будівництво.
    - Облаштування будівельного містечка, тимчасових доріг та комунікацій.
- **Весна 2026 (приблизно 3 місяці):**
  - **Етап 2: Демонтажні Роботи та Підготовка Території (завершення основної частини):**
    - Завершення демонтажу на основних ділянках для першочергового будівництва.
    - Вивезення будівельного сміття.
    - Остаточна підготовка будівельних майданчиків.

**Фаза II: Активне Будівництво та Реставрація (Літо 2026 – Літо 2029)**

- **Літо 2026 – Зима 2027/2028 (приблизно 18-24 місяці):**
  - **Етап 3: Реставрація та Реконструкція Історичних Будівель (початок активної фази):**
    - Початок реставраційних робіт на колишній кузні.
    - Початок реконструкції житлових будинків (вул. Жилианська, 87/30 та вул. Старовокзальна, 17/107).
  - **Етап 4: Нове Будівництво (початок активної фази):**
    - Земляні роботи, закладання фундаментів для першої черги нових житлових будинків.
    - Початок будівництва підземних паркінгів для першої черги.
  - **Етап 5: Розвиток Інженерних Мереж (активна фаза):**
    - Прокладання магістральних інженерних мереж (вода, каналізація, електрика, тепло) по території.
- **Весна 2028 – Літо 2029 (приблизно 15-18 місяців):**
  - **Етап 3: Реставрація та Реконструкція (продовження):**
    - Активні роботи з реставрації та реконструкції історичних будівель, включаючи внутрішні роботи.

- Капітальний ремонт старих будівель під нові функції (громадський центр, торгівля тощо).
- **Етап 4: Нове Будівництво (активна фаза):**
  - Зведення каркасів та зовнішніх стін першої черги житлових будинків, початок будівництва дитячого садка та комерційних приміщень на перших поверхах.
  - Початок будівництва бізнес-центру.
  - Будівництво нових громадських/комерційних будівель.
- **Етап 5: Розвиток Інфраструктури та Благоустрій (початок):**
  - Початок робіт з ревіталізації річки Либідь.
  - Формування основної дорожньої мережі всередині кварталу, облаштування головної магістралі.
  - Початок будівництва пішохідних бульварів.

### **Фаза III: Завершення Будівництва та Благоустрій (Осінь 2029 – Літо 2032)**

- **Осінь 2029 – Літо 2031 (приблизно 21-24 місяці):**
  - **Етап 3: Реставрація та Реконструкція (завершення):**
    - Завершення всіх робіт на історичних об'єктах, введення перших реставрованих будівель в експлуатацію.
  - **Етап 4: Нове Будівництво (завершення основних об'єктів):**
    - Завершення будівництва основної маси житлових будинків, дитячого садка, бізнес-центру.
    - Внутрішні оздоблювальні роботи в збудованих об'єктах.
  - **Етап 5: Благоустрій та Озеленення (активна фаза):**
    - Активні роботи з облаштування парку, "дощових садів", озеленення прибудинкових територій та спільних просторів.
    - Укладання твердого покриття (проїзди, мощення).
    - Завершення робіт на набережній річки Либідь.
  - **Етап 6: Введення в Експлуатацію (перша черга):**
    - Введення в експлуатацію першої черги нових житлових будинків та комерційних приміщень.
- **Осінь 2031 – Літо 2032 (і можливо далі, приблизно 12+ місяців):**
  - **Етап 4: Нове Будівництво (завершення всіх об'єктів).**
  - **Етап 5: Завершення всіх робіт з Благоустрою та Інфраструктури:**
    - Завершення всіх ландшафтних робіт, облаштування зон відпочинку, дитячих та спортивних майданчиків.
    - Встановлення шумово-вібраційних екранів біля залізниці.
  - **Етап 6: Завершальні Роботи та Введення в Експлуатацію (всіх об'єктів):**

- Завершення внутрішніх робіт у всіх будівлях.
- Пусконаладжувальні роботи.
- Отримання всієї дозвільної документації та введення всіх об'єктів проєкту в експлуатацію.

### Орієнтовна загальна тривалість проєкту: 6-8 років (до 2032-2033 рр.)

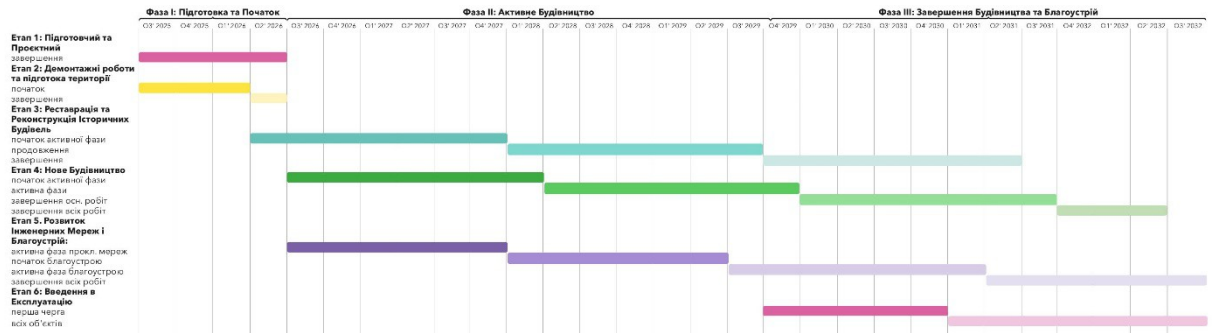


Рис 3.2. Таймлайн виконання робіт

Серед оперативних витрат порахуємо вартість на маркетинг та продаж і операційні витрати девелоперської компанії, після чого розподілимо їх протягом 8 років. На маркетинг і продаж прийнято типовий діапазон для девелоперських проєктів, а саме 4% від капіталовкладень. Витрати розподілені відповідно до активності продажів, починаючи з 2026 р., з піком у 2028-2029 рр. та поступовим зниженням до кінця проєкту, згідно з фазами будівництва та введення в експлуатацію. На операційні витрати прийнятий 1,5% від капіталовкладень. Це витрати на утримання офісу, адміністративний персонал, комунальні послуги тощо протягом життєвого циклу проєкту. Розподілено приблизно рівномірно протягом 8 років (2025-2032 рр.), з урахуванням часткового першого року.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Всього
<b>Маркетинг та продаж, млн. грн</b>	-	23	34.5	46	46	34.5	23	23	230.2
<b>Операційні витрати компанії, млн. грн</b>	5.8	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	86.3

Таб 3.3. Операційних витрат

Сумарна вартість витрат виходить близько 6 млрд гривень, що є близько 8% від річного бюджету Києва, що каже що проєкт є досить великим, але не сягає планки у 10% для розрахунку фінансової моделі. Але так як нашою вправою є не просто пройти по запропонованій схемі опрацювання проєкту, а й спробувати це реалізувати, ми все одно проведемо фін. моделювання.

## 3.3. Фінансове моделювання: Cash Flow, NPV та IRR

Грошовий потік (Cash Flow) відображає рух грошових коштів у проекті протягом певного періоду часу, включаючи як надходження (доходи від продажу, оренди), так і відтоки (витрати на будівництво, операційні витрати, податки). Аналіз грошових потоків є фундаментальним для розуміння ліквідності проекту, його здатності генерувати достатньо коштів для покриття поточних витрат та обслуговування боргових зобов'язань. Позитивний грошовий потік свідчить про фінансову стійкість проекту. Ми вже знаємо капітальні витрати, а також оперативні, щоб порахувати грошовий потік нам треба підрахувати грошові надходження з продажі нерухомості, або її оренди. В нашому варіанті ми збираємось продати всю нерухомість, щоб не навантажувати додатковими оперативними витратами. Крім цього нам треба розрахувати витрати на оподаткування. Але почнемо ми з того, що розподілимо наші капітальні вкладення за роками, щоб було далі легше рахувати.

Категорія CAPEX	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Всього, тис. грн.
Земельна ділянка	1 291 991	-	-	-	-	-	-	-	1 291 991
Демонтажні роботи	87 032	87 032	-	-	-	-	-	-	174 063
Проектування та інжиніринг	18 435	18 435	-	-	-	-	-	-	36 869
Нове житлове будівництво	-	180 827	361 653	361 653	361 653	361 653	120 551	60 276	1 808 265
Реновація житлових будівель	-	58 639	87 959	87 959	29 320	29 320	-	-	293 195
Капітальний ремонт старих будівель під нову функцію	-	-	-	75 937	88 594	88 594	-	-	253 125
Нові громадські/комерційні будівлі	-	-	-	306 905	429 667	429 667	61 381	-	1 227 621
Дитячий садок (вбудоване приміщ.)	-	-	-	6 082	8 514	8 514	1 216	-	24 327
Дитячий садок (територія)	-	-	-	-	957	957	957	-	2 871
Підземний паркінг	-	73 000	73 000	73 000	-	-	-	-	219 000

Категорія CAPEX	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Всього, тис. грн.
Парк	-	-	-	-	9 650	9 650	9 650	-	28 950
Озеленення (пішохідні зони)	-	-	-	3 168	4 752	4 752	1 584	1 584	15 840
Тверде покриття (проїзди та мощення)	-	-	-	1 200	1 800	1 800	-	-	4 800
Інженерні мережі	-	27 295	27 295	27 295	-	-	-	-	81 885
Разом базові витрати (2-14)	1 397 457	445 227	549 907	943 199	934 907	934 907	195 339	61 860	5 462 802
Непередбачені видатки (Contingency)	69 873	22 261	27 495	47 160	46 745	46 745	9 767	3 093	273 140
Всього CAPEX	1 467 330	467 488	577 402	990 359	981 652	981 652	205 106	64 952	5 735 943

Таб 3.4. Капітальні витрати по роках

Далі давайте перейдемо до підрахунку доходів. Для цього нам треба розуміти що ми продаємо. Умовно нерухомість, які ми побудуємо можна поділити на три категорії: житло, офіси, комерція, паркінги. Щоб дізнатися скільки площі під продаж ми маємо в результаті треба відняти 30% обслуговуючої площі будинку (хол, східна клітка, коридор і т.д.). В результаті ми отримаємо 60063.5 м<sup>2</sup> житла, 12629.4 м<sup>2</sup> офісів, 18472.3 м<sup>2</sup> комерції та 434 паркомісця. Для точнішого розрахунку поділимо житло на дві категорії однокімнатне (484 квартири) та дво- та більше кімнатні (332 квартири). Далі треба підрахувати вартість всієї цієї площі для продажу. Референсом для нашого проекту буде Unit City. Вартість однокімнатної квартири: 92 000 – 10 300 грн/м<sup>2</sup>, середня 97 500 грн/м<sup>2</sup> [71]; вартість дво- та більше кімнатної квартири 81000 – 82000 грн/м<sup>2</sup>, середня 81 500 грн/м<sup>2</sup> [71]; вартість оренди офісу 600 – 900 грн/м<sup>2</sup>/місяць [72], якщо середня доходність офісної нерухомості 10-12 років, тоді вартість м<sup>2</sup> буде 100 000 грн/м<sup>2</sup>; вартість комерції 120 000 – 170 000 грн/м<sup>2</sup>, середня 145 000 грн/м<sup>2</sup> [73]; вартість паркомісця 1 100 000 – 1 400 000 грн/місце, середня 1 450 000 грн/м<sup>2</sup> [74]. В такому випадку загальний потенціал від доходів становить 9 858 898 750 грн. Розподіл продажів по роках планується у таких частках:

2025: 0%

2026: 10%

2027: 15%

2028: 20%

2029: 20%

2030: 15%

2031: 10%

2032: 10%

Порахуємо податки:

Земельний податок: Прийнято як фіксована річна сума 105 794 669.29 грн (ставка податку на такий вид землі є 1% від вартості землі 1.29 млрд грн помножений на площу ділянки в гектарах 8,1885 га). Цей податок сплачується щорічно з 2025 по 2032 рр.

ПДВ (Податок на додану вартість):

На продаж квартир, комерційних приміщень та паркомісць: 20% від бази оподаткування (договірної вартості).

Податок на прибуток: 18% від оподаткованого прибутку.

Оподатковуваний прибуток розраховується як: (Дохід від продажу нерухомості (без ПДВ) - Собівартість реалізованої нерухомості (COGS)) - Операційні витрати девелопера (Маркетинг + Адмін) - Земельний податок.

Собівартість реалізованої нерухомості (COGS) для кожного року розраховується як: (Загальний COGS Pool) \* (Частка доходу від продажу нерухомості в поточному році від загального очікуваного доходу від продажу нерухомості за весь період).

Збитки минулих періодів переносяться на наступні періоди (loss carry forward).

Ставка дисконтування для цього проєкту закладаєм(WACC): 14% [75].

Показник (тис. грн)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Дохід від продажів (з ПДВ)	-	985 892	1 478 836	1 971 780	1 971 780	1 478 836	985 892	985 892
<b>ВИТРАТИ ТА ПОДАТКИ</b>								
Капітальні витрати (CAPEX)	1 467 330	467 488	577 402	990 359	981 652	981 652	205 106	64 952
ОПЕКС Девелопера (Маркетинг+Адмін)	5 800	34 500	46 000	57 500	57 500	46 000	34 500	34 500
Земельний податок	105 795	105 795	105 795	105 795	105 795	105 795	105 795	105 795
ПДВ сплачений	-	197 178	295 767	394 356	394 356	295 767	197 178	197 178
Збитки	- 1 578 925	- 1 397 994	- 944 122	- 520 351	- 87 875	- 38 253	-	-
Податок на прибуток (розрах.)	-	-	-	-	-	-	88 663	116 693
<b>Всього Витрат і Податків</b>	- 1 578 925	180 931	453 872	423 770	432 477	49 622	354 650	466 773
<b>Чистий Грошовий Потік (FCF)</b>	- 1 578 925	804 961	1 024 964	1 548 010	1 539 303	1 429 214	631 242	519 119

Чиста приведена вартість NPV (14%)	-	1 578 925	706 106	788 676	1 044 862	911 391	742 289	287 585	207 459
---------------------------------------	---	-----------	------------	---------	-----------	---------	---------	---------	---------

Таб 3.5 Розрахунок грошового потоку (Cash Flow), NPV

Проект демонструє позитивну фінансову життєздатність. Позитивне значення NPV вказує на те, що проект не тільки покриває початкові інвестиції, але й генерує додаткову вартість для інвестора понад очікувану 14% дохідність. Ми бачемо, що ключові показники є NPV (Чиста приведена вартість) @ 14%: 3 109 445 тис. грн (або 3,109 млрд грн), а IRR (Внутрішня норма дохідності) становить приблизно 65% і є дуже високим показником, що значно перевищує типові ставки дисконтування для девелоперських проектів (наприклад, 14%, які ми використовували для NPV). Це свідчить про високу інвестиційну привабливість проекту. Податок на прибуток розрахований з урахуванням собівартості проданих об'єктів (COGS) та перенесення збитків. Починає сплачуватися у останні два роки проекту, коли генерується достатній прибуток. Чистий грошовий потік показує значні від'ємні значення на початку через великі капіталовкладення, особливо у 2025 році. Позитивні потоки генеруються з 2026 року, але у 2030 році спостерігається невелика просадка через все ще значні CAPEX та OPEX при зниженні частки продажів.

## ВИСНОВКИ

### Наукова новизна:

- Обґрунтовано комплексний підхід до інтеграції соціально-економічного та просторового планування на рівні територіальних громад із врахуванням кращих європейських практик (англійських місцевих планів, польських стратегій, німецького інтегрованого розвитку).
- Розроблено оригінальний алгоритм обґрунтування проєктів з використанням методів партисипативної пріоритизації та оцінювання фінансової здійсненності проєктів (NPV-аналіз, KPI-моніторинг).

### Практична значимість:

- Запропоновані рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування для розробки якісних стратегічних документів із чіткими цілями, заходами, виконавцями й термінами, що сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком громад.
- Інструменти партисипативної пріоритизації та оцінювання проєктів забезпечать прозорість процесу ухвалення рішень і залучення місцевих інвесторів.
- Для міських планувальників пропонується поєднання стратегій розвитку з проєктами комплексного плану просторового розвитку, що дасть змогу узгодити стратегічні цілі з просторовими рамками та ресурсними можливостями.

### Рекомендації:

#### Для законодавчих органів:

- Уніфікація та обов'язковість єдиного просторового-соціо-економічного документу
- Закріпити в ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності» обов'язковість розробки стратегічно-просторового документу для кожної громади з чітким механізмом забезпечення тяглості, а також з визначенням чіткої структури з залученням (аналіз – бачення – стратегічні цілі – дерево цілей – проєкти – моніторинг) та регулярним оновленням. Всі проєкти соціально-економічного спрямування повинні мати нормативні та земельні прив'язки
  - Запровадження «binding-характеру» стратегічних документів
- Забезпечити законодавче підґрунтя, за яким рішення місцевої влади, що суперечать затвердженим стратегіям та комплексним планам, вважаються юридично неспроможними, як це практикується у системі plan-led в Англії.

- Переведення всієї просторової документації в онлайн GIS системи
- На прикладі досвіду західних країн запровадити містобудівний кадастр, в якому буде відображатися розроблена просторова документація у вільному прозорому доступі.

#### **Для органів місцевого самоврядування:**

- Підвищення прозорості й партисипації
- Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній для підвищення обізнаності громадян про їхні права та можливості участі у планувальних процесах.
- Зміцнення кадрового потенціалу та компетенцій
- Розробка та впровадження комплексних навчальних програм для посадових осіб ОМС та депутатів місцевих рад з питань стратегічного та просторового планування, управління проектами, залучення інвестицій, роботи з геоінформаційними системами (ГІС) та аналізу даних.
- Впровадження департаментів дослідження
- Створити такі департаменти, які будуть постійно займатися дослідженням громад, збором даних, а також моніторингом ключових показників зі стратегічних документів задля найбільш доказового прийняття рішень.

#### **Для розробників стратегічних документів:**

- Чітке формулювання цілей і заходів із термінами, бюджетом, виконавцями
- Кожна ціль має супроводжуватися «деревом цілей», конкретними проектами з описом завдань, строків, відповідальних структур, індикаторів і обсягів фінансування
- Введення пріоритизації та поетапності втілення
- Розуміючи строки, вплив пропонованих рішень і маючи чіткі цифри з попереднього аналізу щодо критичних ресурсів та/або інших важливих змін, разом з громадою визначати пріоритетні проекти методами партисипативної пріоритизації.

#### **Перспективи подальших досліджень:**

- Вивчення механізмів інтеграції кількох стратегічних документів (стратегії, комплексні плани, інтегровані концепції) в єдину модель управління на прикладі передових європейських практик.
- Дослідження можливостей застосування ГІС-аналітики, open-data платформ і мобільних додатків для покращення передпроектної аналітики громад та підвищення прозорості.
- Аналіз моделі розвитку культури партисипації в українських громадах і розробка адаптованих інструментів залучення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Дьомін М.М. Містобудування // Архітектура: Короткий словник-довідник (за ред. А.Мардера). – Київ: «Будівельник», 1995. – С. 77
2. Сидорова Н. А. Афины : Монографія: Искусство, 1984. 206 с.
3. Hall P. Cities of tomorrow: an intellectual history of urban planning and design since 1880. 4-те вид. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2014. 640 с.
4. Качан Є.П. «Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка». Навчальний посібник.-Київ: «Юридична книга», 2005-703с.
5. The city reader / ред.: R. T. LeGates, F. Stout. Routledge, 2015. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315748504> (дата звернення: 14.05.2025).
6. Contributors to Wikimedia projects. Протесты 1968 года – Википедия. *Википедия – свободная энциклопедия.* URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Протесты\\_1968\\_года](https://ru.wikipedia.org/wiki/Протесты_1968_года) (дата звернення: 14.05.2025).
7. Hall P., Tewdwr-Jones M. Urban and regional planning. Sixth edition. | Abingdon, Oxon ; New York, NY : Routledge, 2020. : Routledge, 2019. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351261883> (дата звернення: 14.05.2025).
8. Зосимовский З. В. Уставъ Строительный 1900 года. СПб., 1901. 34 с.
9. Меерович М. Г. Соцгород - базовое понятие советской градостроительной теории первых пятилеток. *Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета.* 2009. № 4. С. 51–55.
10. Боброва А., Вербицкий І. Що таке урбаністика? Коротка історія і шість визначень. *Mistosite.* URL: <https://mistosite.org.ua/articles/shcho-take-urbanistyka-kоротка-istoriia-i-shist-vyznachen> (дата звернення: 14.05.2025).
11. Учасники проєктів Вікімедіа. Децентралізація в Україні. *Вікіпедія.* URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Децентралізація\\_в\\_Україні](https://uk.wikipedia.org/wiki/Децентралізація_в_Україні) (дата звернення: 14.05.2025).
12. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 19.05.2011 № 3038-VI : станом на 9 лют. 2025 р.
13. ДБН Б.2.2-12:2019 "Планування і забудова територій" – К.: Мінрегіон України, 2019. – 177с
14. Кабінет Міністрів України Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : Розпорядж. від 30.09.2024 № 922-р.
15. Шуляк О. Краще майбутнє для громад: які переваги комплексного плану просторового розвитку?. *Економічна правда.* URL: <https://epravda.com.ua/experts/shcho-take-kompleksniy-plan-prostorovogo-rozvitku-i-shcho-zminitsya-dlya-mist-801887/> (дата звернення: 14.05.2025).

16. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII: станом на 1 січ. 2025 р.
17. Міністерство Розвитку Громад Та Територій України Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ від 21.12.2022 № 265.
18. Wessling С. Лекція 5. Формальне та неформальне планування міського розвитку, 2021.  
URL: [https://drive.google.com/file/d/1VTQTA3solGVSh8aTE0QXLrNMA\\_S0KqL-4/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1VTQTA3solGVSh8aTE0QXLrNMA_S0KqL-4/view?usp=drive_link) (дата звернення: 14.05.2025).
19. Концепція інтегрованого розвитку Житомира до 2030 року. – Житомир: ФОП О.В. Журавський, 2019 – 258 с.
20. Концепція інтегрованого розвитку міста Полтава 2030. – Полтава: КО «Інститут розвитку міста» Полтавської міської ради, 2018 – 297 с.
21. Концепція інтегрованого розвитку м. Вінниця 2030. – Вінниця: Вінницька міська рада, 2018 – 183 с.
22. Інтегрована концепція розвитку Львів 2030. – Львів: 2017 – 64 с.
23. Концепція інтегрованого розвитку Подільського району м. Києва. – 2019 – 240 с.
24. Інтегрована концепція розвитку Чернівців 2030 – Чернівці: Чернівецька міська рада, 2019 – 220 с.
25. Що таке бюджетна партисипація?. *Боратинська сільська рада*.  
URL: <https://boratyn.ukraina.org.ua/news/shcho-take-byudzhetna-partysypatsiya#:~:text=Отже,%20що%20таке%20партисипація?,питань,%20що%20становлять%20суспільний%20інтерес.> (дата звернення: 14.05.2025).
26. Arnstein S. R. A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969. Т. 35, № 4. С. 216–224.  
URL: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225> (дата звернення: 14.05.2025).
27. К. Шустрова, Є. Павліченко Основні засади становлення та розвитку партисипації. *Юридичний вісник*. 2023. № 3. С. 15–20.  
URL: <https://doi.org/10.32782/yuv.v3.2023.2> (дата звернення: 14.05.2025).
28. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: Наказ від 22.09.2022 № 172.
29. Розробка комплексних планів: Посіб. для громад / К. Резникова та ін.; Керівник С. Кубаха. Київ, 2022. 88 с.
30. Local Plan Process Guide - England. *TownPlanning.info*.  
URL: [https://www.townplanning.info/town-planning-in-england/development-plans/local-plan-preparation-and-process-guide/?doing\\_wp\\_cron=1747242975.0397729873657226562500](https://www.townplanning.info/town-planning-in-england/development-plans/local-plan-preparation-and-process-guide/?doing_wp_cron=1747242975.0397729873657226562500) (дата звернення: 14.05.2025).
31. National Planning Policy Framework. Чинний від 2025-02-07. Вид. офіц.

- London : Ministry of Housing, Communities and Local Government, 2024. 88 с.
32. Simple Guide to Strategic Planning and the Duty to Cooperate. *www.local.gov.uk*.  
URL: <https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/simple-guide-strategic-pl-557.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).
  33. Planning and Infrastructure Bill : Government Bill від 24.03.2025 № 196–EN.
  34. Ministry of Housing, Communities and Local Government. Factsheet: Strategic planning. *GOV.UK*.  
URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-planning-and-infrastructure-bill/factsheet-strategic-planning> (дата звернення: 14.05.2025).
  35. Spatial Development Strategy. *West of England Combined Authority*.  
URL: <https://www.westofengland-ca.gov.uk/what-we-do/planning-housing/spatial-development-strategy/> (дата звернення: 14.05.2025).
  36. GLA. The London Plan. The Spatial Development Strategy for Greater London. London : Greater London Authority, 2021. 542 с.  
URL: <https://www.london.gov.uk/programmes-strategies/planning/london-plan/new-london-plan/london-plan-2021> (дата звернення: 14.05.2025).
  37. GLA. Monitoring the London Plan. *Greater London Authority*.  
URL: <https://www.london.gov.uk/programmes-strategies/planning/implementing-london-plan/monitoring-london-plan> (дата звернення: 14.05.2025).
  38. Planning advisory service. Good Plan Making Guide.  
URL: <https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/entire-guide-4c0.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).
  39. Planning Aid England. What is a Local Plan?. *Planning Aid England*.  
URL: <https://www.planningaid.co.uk/hc/en-us/articles/25384188502301-What-is-a-Local-Plan> (дата звернення: 14.05.2025).
  40. Tower Hamlets. Local Plan 2031 Adopted Policies Map. *ArcGIS Web Application*.  
URL: <https://towerhamlets.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=b28aa4ece6704661812659fc8bd875d1> (дата звернення: 14.05.2025).
  41. The Town and Country Planning (Local Planning) Regulations : Statutory instruments від 06.04.2012 № 767.  
URL: <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2012/767/contents/made> (дата звернення: 14.05.2025).
  42. Royal Borough of Greenwich. Develop a neighbourhood plan. *Royal Greenwich*.  
URL: [https://www.royalgreenwich.gov.uk/info/200191/planning\\_policy\\_and\\_strategy/1620/neighbourhood\\_planning/2](https://www.royalgreenwich.gov.uk/info/200191/planning_policy_and_strategy/1620/neighbourhood_planning/2) (дата звернення: 14.05.2025).
  43. Neighbourhood Planning Guidance. Вид. офіц. North Norfolk, 2019. 15 с.  
URL: <https://www.north-norfolk.gov.uk/media/5587/npg2-conformity.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).

44. Neighbourhood planning Guidance. Чинний від 2014-03-06. Вид. офіц. 2014. URL: <https://www.gov.uk/guidance/neighbourhood-planning--2> (дата звернення: 14.05.2025).
45. Profinfo.pl. Nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z 2023. Co mówi, kiedy weszły zmiany?. *Blog księgarńi*. URL: <https://www.profinfo.pl/blog/nowelizacja-ustawy-o-planowaniu-i-zagospodarowaniu-przestrzennym-co-mowi-kiedy-weszly-zmiany/> (дата звернення: 14.05.2025).
46. Комітет з питань організації держ. влади. Засідання Робочої групи з розробки МБК. Міське планування і містобудування в Польщі., 2023. *YouTube*. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=MdPnAMueu\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=MdPnAMueu_A) (дата звернення: 14.05.2025).
47. Rada m.st. Warszawy. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy. Warszawa, 2021. 271 с. URL: [https://bip.warszawa.pl/documents/53790/4419672/1611\\_uch\\_zal\\_1\\_tekst\\_studi.pdf/0eae17b0-49ab-262d-943b-97f537bea0d1?t=1728491468737](https://bip.warszawa.pl/documents/53790/4419672/1611_uch_zal_1_tekst_studi.pdf/0eae17b0-49ab-262d-943b-97f537bea0d1?t=1728491468737) (дата звернення: 14.05.2025).
48. Józwiak Z. Plan ogólny wszedł w życie. Przedstawiamy najważniejsze zmiany w nowych przepisach. *Prawo.pl*. URL: <https://www.prawo.pl/samorzad/nowelizacja-ustawy-o-planowaniu-i-zagospodarowaniu-przestrzennym-zmiany,522114.html> (дата звернення: 14.05.2025).
49. Marciniak Ł. Plan ogólny gminy – sposób sporządzania i formułowania jego ustaleń. 34 с. URL: <https://www.gov.pl/attachment/54c64425-7706-44ea-ad08-74546fc3d39e> (дата звернення: 14.05.2025).
50. Kaliska-Borowicz Z. Plan ogólny gminy – ważne informacje dla planujących budowę domu. *Extradom.pl*. URL: <https://www.extradom.pl/porady/artykul-plan-ogolny-gminy-wazne-informacje-dla-planujacych-budowe-domu> (дата звернення: 14.05.2025).
51. Decyzja o pozwoleniu na budowę a miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. *Podatki.biz*. URL: [https://www.podatki.biz/sn\\_autoryzacja/logowanie.php5/artykuly/decyzja-o- pozwoleniu-na-budowe-a-miejscowy-plan-zagospodarowania-przestrzennego\\_52\\_48029.htm?idDzialu=52&idArtykulu=48029](https://www.podatki.biz/sn_autoryzacja/logowanie.php5/artykuly/decyzja-o- pozwoleniu-na-budowe-a-miejscowy-plan-zagospodarowania-przestrzennego_52_48029.htm?idDzialu=52&idArtykulu=48029) (дата звернення: 14.05.2025).
52. Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego w Szczecinie. Planowanie Przestrzenne. *Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego w Szczecinie – rbgp.pl*. URL: <https://rbgp.pl/planowanie-przestrzenne/> (дата звернення: 14.05.2025).
53. Urząd m.st. Warszawy. Jaka przyszłość Warszawy?. URL: <https://konsultacje.um.warszawa.pl/processes/Warszawa2040/f/233/#subcontent> (дата звернення: 14.05.2025).
54. Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Plan ogólny gminy krok po kroku. URL: <https://bip-v1-files.idcom->

- [jst.pl/sites/47011/cms/szablony/24040/pliki/prezentacja\\_ministerstwo\\_rozwoju\\_i\\_tehnologii.pdf](http://jst.pl/sites/47011/cms/szablony/24040/pliki/prezentacja_ministerstwo_rozwoju_i_tehnologii.pdf) (дата звернення: 14.05.2025).
55. Pawłowski P. Zmiany w zagospodarowaniu przestrzennym – informacja dla inwestorów. *Sobczyńscy Adwokaci*. URL: <https://sobczynscy.pl/blog/2025/01/08/zmiany-w-zagospodarowaniu-przestrzennym-informacja-dla-inwestorow/> (дата звернення: 14.05.2025).
56. Alexander E. R. Evaluation in Planning: Evolution and Prospects. Taylor & Francis Group, 2016. 312 с. URL: [http://surjonopwkub.lecture.ub.ac.id/files/2018/02/Evaluation\\_in\\_Planning\\_Evolution\\_And\\_Prospects\\_Urban\\_and\\_Regional\\_Planning\\_and\\_Development\\_Series\\_.pdf](http://surjonopwkub.lecture.ub.ac.id/files/2018/02/Evaluation_in_Planning_Evolution_And_Prospects_Urban_and_Regional_Planning_and_Development_Series_.pdf) (дата звернення: 14.05.2025).
57. Quality Standards for Development Evaluation. OECD Publishing, 2010. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264083905-en> (дата звернення: 14.05.2025).
58. UNECE. Spatial Planning: Key Instrument for Development and Effective Governance with Special Reference to Countries in Transition. Geneva : UNITED NATIONS, 2008. 56 с. URL: [https://unece.org/sites/default/files/2022-01/spatial\\_planning\\_e.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2022-01/spatial_planning_e.pdf).
59. Korczynska E. Feature Prioritization Guide For Product Managers. *Product Management*. URL: <https://userpilot.com/blog/feature-prioritization/> (дата звернення: 14.05.2025).
60. Japan International Co-operation Agency. Issues in Ex-ante and Ex-post Evaluations. С. 86. URL: [https://www.jica.go.jp/Resource/english/our\\_work/evaluation/tech\\_and\\_grant/guides/pdf/guideline03-02.pdf](https://www.jica.go.jp/Resource/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/guides/pdf/guideline03-02.pdf) (дата звернення: 14.05.2025).
61. Harder M., Burford G. Measuring Intangible Values: Rethinking How to Evaluate Socially Beneficial Actions. Taylor & Francis Group, 2020. 182 с.
62. Kulenovic Z. J., Cech A. Six case studies of economically successful cities. *Competitive cities for jobs and growth*. 2015. № 3. 101713. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/bac7fb89-8df1-5f66-875c-9037a6b83b6a/content> (дата звернення: 14.05.2025).
63. Відкриті дані земельного кадастру України. URL: <https://kadastr.live/parcel/8000000000:88:192:0036> (дата звернення: 14.05.2025).
64. Демонтаж будівель - Ціни 2025. *Robotniki.UA*. URL: <https://www.robotniki.ua/uk/price/demontazh-zdaniy-postroek-2> (дата звернення: 14.05.2025).
65. Прайс на виконання проектних робіт в Києві. *winnerstroi*. URL: <https://winnerstroi.kiev.ua/uk/prajs-list.html> (дата звернення: 14.05.2025).
66. Ціни на Ландшафтні Роботи 2025. *Новий Сад*. URL: <https://www.noviy-sad.com.ua/uk/tseny> (дата звернення: 14.05.2025).
67. Вартість житла зростає. *Ukrainian Trade Guild*. URL: <https://utgcompany.com/vartist-zhytla-zrostaie/> (дата звернення: 14.05.2025).

68. Ремонт будинків під ключ у Києві 2025. *Delay Krasivo*. URL: <https://delay-krasivo.com.ua/uk/remont-budynkiv-pid-klyuch/> (дата звернення: 14.05.2025).
69. Стоимость работ - Ландшафтный дизайн и озеленение. *Газон Майстер*. URL: <https://gazon-master.com.ua/prices/> (дата звернення: 14.05.2025).
70. Балаева К. Сколько стоит паркоместо в новостройках Киева в мае 2025. *novyny.live*. URL: <https://novyny.live/ru/neruhomist/zabudovniki-onovili-tsini-na-parkomistsia-v-kiievi-de-deshevshe-252259.html> (дата звернення: 14.05.2025).
71. ЖК UNIT.Home. *ЛУН*. URL: <https://lun.ua/uk/жк-unit-home-київ> (дата звернення: 14.05.2025).
72. БЦ UNIT.City (Юнит Сити), ул. Дорогожицкая 3 - аренда офисов в бизнес-центрах В+ класса. *riabova.io*. URL: <https://riabova.io/ru/catalog/bc-unit-city> (дата звернення: 14.05.2025).
73. Продаж комерційної нерухомості: unit home. *OLX.ua*. URL: <https://www.olx.ua/uk/nedvizhimost/kommercheskaya-nedvizhimost/prodazha-kommercheskoj-nedvizhimosti/q-unit-home/> (дата звернення: 14.05.2025).
74. Купити місце в підземному паркінгу під легкове авто в Києві, район Шевченківський, вулиця Гарета Джонса (Сім'ї Хохлових), 21 кв. м, цена: 28 000 доларів від власника - ID32751527. *DOM.RIA.com*. URL: <https://dom.ria.com/uk/realty-prodaja-podzemnyy-parking-kiev-shevchenkovskiy-gareta-djonsa-semi-hohlovyh-ulitsa-32751527.html> (дата звернення: 14.05.2025).
75. Насіковський А. Як змінилися фінансові показники девелоперського бізнесу в умовах війни. *the page*. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-zminilisya-finansovi-pokazniki-developerskogo-biznesu> (дата звернення: 14.05.2025).