

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

<https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-08>
УДК 35.07:352

*Поступна Олена Вікторівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій,
вулиця Медична, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50005, Україна*

e-mail: posolv48@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>

МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ГРОМАД

Анотація. Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню ролі муніципального менеджменту як ключового інструменту в системі публічного управління, спрямованого на забезпечення сталості та стійкості інфраструктури територіальних громад в умовах децентралізації та сучасних викликів.

Встановлено, що неефективність управління обумовлена домінуванням реактивного підходу над стратегічним плануванням, що призводить до критичної зношеності основних фондів та фінансової нестабільності. Для подолання цих дисфункцій обґрунтовано необхідність переходу до проактивного, інноваційного менеджменту.

Центральним результатом дослідження є розробка партнерської моделі «Трикутник врядування», що передбачає синергію органів публічного управління, приватного сектору та громадянського суспільства. Визначено, що ця модель забезпечує диверсифікацію фінансування (через механізми публічно-приватного партнерства) та підвищує легітимність управлінських рішень. Водночас, ідентифіковано ключові загрози моделі, включаючи ризик «захоплення» приватним бізнесом та інституційну незрілість механізмів контролю.

Запропоновано комплекс практичних рекомендацій, включаючи впровадження смарт-технологій (ГІС) для моніторингу активів, розвиток людського капіталу менеджерів-фасилітаторів та інтеграцію системи раннього попередження, що є необхідними для забезпечення стійкого та інноваційного інфраструктурного розвитку громад.

Ключові слова: публічне управління, муніципальний менеджмент, територіальна громада, інфраструктура, стійкість, сталий розвиток, проактивне управління, цифрова трансформація, громадська участь, публічно-приватне партнерство.

Як цитувати: Поступна О. В. Муніципальний менеджмент як основа публічного управління сталою інфраструктурою громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2 (67). С. 178–196. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-08>

In cites: Postupna, O.V. (2025). Municipal management as the basis of public management of sustainable infrastructure of communities. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (67), 178–196. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-08> [in Ukrainian].

© Поступна О. В., 2025

 This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

178

ISSN 1684-8489. *Актуальні проблеми державного управління*, 2025, № 2 (67)

Постановка проблеми. В умовах децентралізації та посиленні ролі місцевого самоврядування, громади України стикаються з новими викликами у сфері управління. Одним із ключових є забезпечення сталого функціонування та розвитку місцевої інфраструктури. Однак, в умовах обмеженості ресурсів, постійного зростання потреб населення та ускладнення викликів (від децентралізації до кліматичних змін) управління інфраструктурою перестає бути суто технічним завданням. Воно перетворюється на комплексну проблему, що включає, поміж іншого, соціально-економічні та управлінські аспекти та вимагає ефективного муніципального менеджменту.

Варто зазначити, що неефективний муніципальний менеджмент, що не відповідає сучасним вимогам, призводить до прогресуючого зносу інфраструктурних активів, що збільшує ризики техногенних катастроф та підвищує витрати на їх утримання в майбутньому; нераціонального використання бюджетних коштів та інших ресурсів, що гальмує розвиток громад; погіршення якості публічних послуг, що безпосередньо впливає на рівень життя та добробут громадян, а також до відсутності стійкого та системного розвитку, оскільки управління здійснюється в режимі «латання дірок», а не на основі довгострокової стратегії.

Отже, дослідження проблеми муніципального менеджменту як основи публічного управління сталою інфраструктурою громад безпосередньо пов'язане з вирішенням низки важливих наукових та практичних завдань. Насамперед, йдеться про необхідність її теоретичного обґрунтування. Щоб ефективно керувати сталою інфраструктурою, необхідно розробити та обґрунтувати теоретичні засади муніципального менеджменту як ключового інструменту. Такий підхід вимагає синтезу знань з різних наукових дисциплін, таких як економіка, державне управління, соціологія та право, що дозволяє розширити існуючі наукові підходи до управління на місцевому рівні.

Окрім теоретичних аспектів, вирішення проблеми вимагає розробки нових моделей, що передбачає створення інноваційних управлінських моделей і механізмів, які дозволяють інтегрувати принципи сталості, ефективності та інклюзивності в процеси муніципального управління. Це включає використання сучасних технологій, наприклад, концепції «розумного міста» (smart city), а також нові підходи до залучення громадськості.

Найважливішим етапом у вирішенні зазначеної проблематики, є практична імплементація. Розроблені наукові та теоретичні рішення мають бути адаптовані до конкретних умов і потреб українських громад, що передбачає створення практичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування. Ця позиція є фундаментальним завданням для успішної реалізації політики децентралізації та відбудови країни, адже без її практичного застосування всі теоретичні розробки залишаються лише на папері.

Водночас, зазначена проблема набуває особливої актуальності у контексті національної безпеки. В умовах повномасштабної агресії забезпечення стійкості інфраструктури стає не просто економічним або управлінським завданням, а питанням виживання громад, що робить проблему не тільки академічно цікавою, але й надзвичайно актуальною з практичної точки зору, оскільки ефективний муніципальний менеджмент є запорукою швидкого відновлення та стабілізації життя, що має вирішальне значення для безпеки та життєдіяльності країни.

Отже, ефективний муніципальний менеджмент є ключовою передумовою для забезпечення сталої інфраструктури громад. Він не лише вирішує поточні проблеми зносу старої інфраструктури та неефективності управління, а й закладає фундамент для довгострокового соціально-економічного розвитку. У контексті України, децентралізація та післявоєнна відбудова роблять цю тему надзвичайно актуальною. Управління інфраструктурою перетворюється на стратегічне завдання для розвитку громад та зміцнення їхньої стійкості. Якісне управління на місцевому рівні виступає основою для публічного управління, здатного відповідати на сучасні виклики та забезпечувати добробут громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне обґрунтування ролі муніципального менеджменту як ключового інструменту забезпечення сталої інфраструктури громад вимагає аналізу наукових розвідок у кількох взаємопов'язаних парадигмах. Дослідження проблеми еволюціонувало від традиційного адміністративного підходу до складних мережевих моделей врядування.

У зарубіжній науковій думці кардинальні зміни відбулися з появою концепції нового публічного менеджменту у 1980-х рр., яка інкорпорувала інструменти та принципи приватного сектору в державне управління, перевівши фокус на результативність, якість послуг та ефективне використання ресурсів. Найсучаснішим і найбільш комплексним підходом є парадигма «врядування», яка трактує муніципалітет як координатора та фасилітатора складних мережевих взаємодій, що передбачає широке залучення стейкхолдерів – приватного бізнесу, громадських організацій та громадян. Міжнародні дослідження [15-21] зосереджені на інструментах підвищення ефективності, таких як публічно-приватне партнерство та концепції «розумного міста» (Smart City), які є необхідними для інноваційної трансформації інфраструктури.

В українській науці муніципальний менеджмент трактується не як суто адміністративне управління, а як якісно нова, інноваційна та стратегічно орієнтована система. Зокрема, Чикаренко І. та Маматова Т. розглядають муніципальний менеджмент як систему інноваційних управлінських відносин в об'єднаних територіальних громадах (далі – ТГ) [12]. Монастирський Г. акцентує на спроможності муніципального менеджменту забезпечити ефективне управління комплексним розвитком первинних територіальних утворень та злагодити кризові прояви [6]. Наприклад, окремі вчені приділяють значну увагу інфраструктурній проблематиці:

– Лазарев Г. досліджує формування інноваційної інфраструктури як важливий чинник стратегічного розвитку ТГ [5];

– Бойченко В. аналізує стратегічні напрями розвитку соціальної інфраструктури [1];

– Дрогобецький І. розглядає питання управління муніципальною власністю [3];

– Трещов М. та Хохба О. акцентують на вдосконаленні методології смартизації управління розвитком територій [11].

Попри наявності ґрунтовних досліджень функцій муніципального менеджменту та ідентифікації системних дисфункцій управління інфраструктурою в українських громадах (зокрема, відсутність стратегічного підходу та зношеність фондів), існує нагальна потреба у синтезі цих розрізнених підходів. Зокрема, необхідним є не просто опис партнерства, а розробка інноваційної моделі та практичних механізмів, які дозволять здійснити фундаментальний перехід до проактивного, стратегічного менеджменту активів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі муніципального менеджменту як ключового інструменту в системі публічного управління, спрямованого на забезпечення сталої інфраструктури громад, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення його ефективності в умовах децентралізації та повоєнної відбудови України.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– проаналізувати теоретичні засади муніципального менеджменту, зазначаючи його місце в системі публічного управління, а також визначити функції та принципи, які є важливими для розвитку інфраструктури;

– дослідити сучасний стан управління інфраструктурою в українських громадах, виявити основні проблеми, пов'язані з неефективністю менеджменту, та проаналізувати їх наслідки;

– надати практичні рекомендації щодо впровадження ефективного муніципального менеджменту, спрямованого на забезпечення стабільного функціонування та розвитку інфраструктури, що особливо важливо в період післявоєнної відбудови України;

– розробити та запропонувати інноваційні моделі і механізми муніципального менеджменту, що відповідають сучасним викликам, з урахуванням специфіки українських громад.

Застосована методологія і методи. Дане дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що вимагає синтезу знань із теорії публічного управління, економіки, соціології та правознавства для формування комплексних теоретичних засад муніципального менеджменту.

Для досягнення поставленої мети було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, методи історичного та логічного аналізу використано для простеження еволюції теоретичних підходів до муніципального управління – від парадигми традиційного адміністрування до концепції мережевого врядування.

Системний та структурно-функціональний аналіз дозволив визначити місце муніципального менеджменту у загальній системі публічного управління, ідентифікувати його ключові функції, принципи та специфічні завдання в контексті забезпечення сталої інфраструктури громади.

На основі порівняльного методу було виокремлено принципові відмінності муніципального менеджменту від державного управління за ознаками цілей, об'єкта та ключових цінностей.

Для виявлення домінантних дисфункцій системи управління інфраструктурою в українських громадах було застосовано метод класифікації та систематизації, що дало змогу згрупувати проблеми за трьома основними напрямками:

- 1) відсутність стратегічного підходу;
- 2) неефективність фінансового менеджменту;
- 3) інституційні бар'єри.

З метою теоретичного обґрунтування інноваційних механізмів, необхідних для вирішення виявлених проблем, використано методи моделювання та прогнозування, що дозволило розробити та запропонувати партнерську модель взаємодії «Трикутник врядування» (органи місцевого самоврядування, бізнес, громадськість), а також сформулювати практичні рекомендації, включаючи впровадження програмно-цільової методології та смарт-технологій.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж перейти до аналізу проблеми муніципального менеджменту як основи публічного управління сталою інфраструктурою громад, необхідно спершу звернутися до теоретико-методологічних засад муніципального менеджменту та визначити його місце в загальній системі публічного управління.

Еволюція теоретичних підходів до муніципального управління відображає його трансформацію від суто адміністративної функції до складної, орієнтованої на результат системи. Історично муніципалітети діяли в парадигмі традиційного управління, де домінував бюрократичний підхід. Головною метою на цьому етапі було суворе дотримання правових норм та виконання адміністративних розпоряджень, тоді як питання ефективності, економічності та сервісної орієнтації залишалися другорядними. Управління муніципальною інфраструктурою зводилося переважно до технічного обслуговування.

Кардинальні зміни відбулися з появою концепції нового публічного менеджменту у 1980-х рр. Тоді новий публічний менеджмент інкорпорував інструменти та принципи приватного сектору в державне управління. У контексті муніципалітетів це означало перехід до управління, орієнтованого на результат, якість послуг та ефективне використання ресурсів [4]. Муніципальні управління почали застосовувати такі інструменти, як контрактне управління, аутсорсинг публічних послуг, а інфраструктура (дороги, комунальні мережі) почала розглядатися як муніципальні активи, що потребують стратегічного та фінансово ефективного утримання.

Найсучаснішим і найбільш комплексним підходом є концепція «врядування» – парадигма, що відходить від ідеї муніципалітету як єдиного суб'єкта управління та трактує його як координатора та фасилітатора складних мережевих взаємодій [8]. Врядування передбачає широке залучення стейкхолдерів – приватного бізнесу, громадських організацій та громадян. Місцеве управління, таким чином, стає спільним процесом, що є надзвичайно важливим для сталого розвитку інфраструктури та інноваційної екосистеми, оскільки вимагає консолідації різноманітних фінансових, людських та експертних ресурсів. Саме ця концепція формує теоретичні основи для розгляду стартапів як невід'ємного елемента регіонального розвитку та об'єкта не лише адміністративного впливу, а й партнерського управління.

В українській науці публічного управління термін «муніципальний менеджмент» трактують як «якісно новий тип управління, орієнтований на керований розвиток, передові управлінські підходи й технології, соціально-визначений результат і партнерський стиль взаємовідносин місцевої влади, бізнесу, громадян» [10, с. 32]. Також його розглядають як систему інноваційних управлінських відносин в об'єднаних ТГ [12], як форму забезпечення ефективного управління комплексним розвитком первинних територіальних утворень, спроможною злагодити кризові прояви [6] тощо. Узагальнюючи наведені наукові визначення, можна констатувати, що в українській науці муніципальний менеджмент трактується не просто як адміністративне управління місцевими справами, а як якісно нова, інноваційна та стратегічно орієнтована система. Його основними характеристиками є орієнтація на розвиток (фокус зміщується від поточного адміністрування до керованого, комплексного розвитку ТГ та її спроможності протистояти кризовим явищам), результативність (застосування передових управлінських підходів та технологій для досягнення соціально-визначеного результату (підвищення якості життя, стійкості), партнерство

(муніципальний менеджмент ґрунтується на мережевій взаємодії та згоді між місцевою владою, бізнесом та громадянами, що є основою для інноваційних управлінських відносин). Таким чином, муніципальний менеджмент набуває рис стратегічного, інноваційного та партнерського управління, необхідного для забезпечення сталого функціонування та розвитку первинних територіальних утворень в умовах децентралізації.

Сучасний муніципальний менеджмент являє собою комплексну, цілеспрямовану систему, що інтегрує засади публічного управління та менеджменту для забезпечення ефективного функціонування, динамічного розвитку та підвищення якості життя ТГ. Його ключове завдання полягає у розробці та впровадженні управлінських рішень, які максимально задовольняють локальні потреби, оптимізуючи при цьому використання обмежених муніципальних ресурсів [2; 9].

Змістове наповнення муніципального менеджменту визначається його орієнтацією на керований розвиток. Це передбачає не лише вирішення поточних місцевих проблем (забезпечення життєдіяльності та надання публічних послуг у сферах житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ), освіти, медицини), але й стратегічне планування – розробку та реалізацію довгострокових програм соціально-економічного та інфраструктурного розвитку. Фундаментальним елементом є партнерство – формування ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування, приватним сектором, громадськими організаціями та безпосередньо мешканцями, що забезпечує ефективність та раціональне використання фінансових, земельних та людських ресурсів громади.

На відміну від державного управління, муніципальний менеджмент має виражену принципovu специфіку (табл. 1). Його цілі локалізовані – зосереджені на задоволенні потреб громади, тоді як державне управління спрямоване на реалізацію загальнонаціональної політики. Об'єктом є ТГ та комунальна власність, а не держава в цілому. Ключовим регулятивним принципом виступає субсидіарність та децентралізація, що дозволяє вирішувати проблеми на найнижчому можливому рівні. Головна цінність муніципального менеджменту зміщується від суворой законності та ієрархії до орієнтації на клієнта (мешканця), залучення громади, відкритості та звітності.

Таблиця 1. – Відмінність муніципального менеджменту від державного управління

Table 1. – Difference between municipal management and public administration

Ознака Feature	Муніципальний менеджмент Municipal Management	Державне управління Public Administration
Цілі	Задоволення локальних потреб, розвиток громади, підвищення якості життя на місці	Реалізація загальнодержавних інтересів, національної політики
Об'єкт	Територіальна громада (муніципальне утворення), комунальна власність	Держава в цілому, державна власність
Основний принцип	Субсидіарність (вирішення проблем на найнижчому можливому рівні), децентралізація	Централізація (певною мірою), вертикаль влади
Головна цінність	Залучення громади, орієнтація на клієнта (мешканця), відкритість, звітність	Законність, ієрархія, стабільність

Джерело: сформовано власне автором
Source: generated by the author himself.

Слід зазначити, що функціональний апарат муніципального менеджменту адаптує класичні управлінські функції до місцевого рівня [13], зокрема:

- стратегічне планування охоплює розробку генеральних планів та цільових програм розвитку;
- організаційна функція передбачає формування ефективної структури органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) та комунальних підприємств для надання публічних послуг;
- координація та мотивація спрямовані на стимулювання персоналу та налагодження горизонтальних і вертикальних зв'язків між стейкхолдерами;
- контроль включає моніторинг виконання рішень, оцінку ефективності програм та раціональності використання бюджетних коштів;
- важливим є фінансовий менеджмент (формування бюджету, управління податками, залучення інвестицій) та управління комунальною власністю (ефективне розпорядження землею та майном).

Не викликає жодних сумнівів, що у сучасних умовах роль муніципального менеджера виходить за межі адміністративних функцій та вимагає розвитку менеджерських компетенцій, таких як стратегічного мислення, проектного підходу (управління інфраструктурними та соціальними проектами), лідерства та фінансової грамотності. Таким чином, муніципальний менеджмент – це інструмент перетворення адміністративного апарату на ефективну, сервісно-орієнтовану структуру, що є необхідною передумовою для забезпечення сталого розвитку території та високої якості життя населення.

Позиціонування муніципального менеджменту в системі публічного управління визначається його сутнісною еволюцією від суто адміністративної діяльності до комплексної, динамічної системи управління [7]. Теоретичне осмислення цієї ролі має вирішальне значення, особливо в контексті забезпечення сталої інфраструктури.

Муніципальний менеджмент займає унікальне, базове місце у структурі публічного управління. Він функціонує як нижчий рівень, що забезпечує безпосередню інтерфейсну взаємодію з населенням і є основним суб'єктом практичної реалізації державних та місцевих політик. Ефективність функціонування муніципального менеджменту є похідною від налагодження двокомпонентної системи взаємодії – вертикальної та горизонтальної. Зокрема, вертикальна взаємодія передбачає інституційну співпрацю з центральними органами влади [14]. Вона охоплює процеси отримання та розподілу фінансових трансфертів (субвенцій, дотацій), делегування та розподілу управлінських повноважень (наприклад, щодо об'єктів державної власності), а також забезпечення узгодженості місцевих стратегій розвитку із загальнонаціональними пріоритетами. Горизонтальна взаємодія є дуже важливою для реалізації сучасної парадигми врядування і передбачає стратегічне партнерство з приватним сектором та інститутами громадянського суспільства. Така взаємодія є ключовою для залучення інвестицій, реалізації проектів державно-приватного партнерства (далі – ДПП) та забезпечення прозорості управлінських процесів. Без активізації цього партнерства сталий розвиток інфраструктури є суттєво обмеженим, оскільки лише ресурсів муніципального бюджету, як правило, недостатньо для втілення капіталомістких проектів.

З огляду на стратегічну необхідність розвитку та модернізації інфраструктури, муніципальний менеджмент реалізує низку ключових функцій, які мають на меті не лише забезпечити підтримку та обслуговування існуючих

об'єктів, а й стимулювати їхнє стале зростання та інноваційну трансформацію.

Домінуючою та фундаментальною є функція стратегічне планування. Вона формує довгострокове візійне бачення розвитку інфраструктури. Замість реактивного підходу до поточних оперативних проблем (наприклад, проведення ямкового ремонту), муніципалітет здійснює розробку генеральних планів та інтегрованих стратегій. Таке планування ґрунтується на прогнозуванні майбутніх потреб громади, врахуванні демографічних змін та векторів економічного розвитку. Системне планування запобігає хаотичній забудові та є передумовою раціонального та цільового використання муніципальних ресурсів.

Фінансовий менеджмент забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами, що становить основу забезпечення будь-якого інфраструктурного циклу. Ця функція виходить за межі простого розподілу бюджетних асигнувань та вимагає активного залучення зовнішніх інвестицій. Муніципалітети зобов'язані диверсифікувати джерела фінансування, використовуючи державні субвенції, гранти міжнародних фінансових організацій та приватні інвестиції. Тож, важливим чинником успіху та довговічності інфраструктурних проєктів є прозорість та ефективність використання цих коштів.

Діяльність у сфері управління активами зосереджена на підтримці, оптимізації та модернізації наявної інфраструктурної бази. Вона включає комплексний облік усіх комунальних активів (дороги, мережі, об'єкти), оцінку їхнього технічного стану та балансової вартості. Застосування сучасних методологій управління активами дозволяє не лише своєчасно проводити ремонтні роботи, а й здійснювати прогнозування майбутніх капітальних витрат. Такий проактивний підхід запобігає великим руйнуванням, мінімізує аварійність та забезпечує значну економію бюджетних коштів громади.

Функція управління проєктами забезпечує безпосередню реалізацію інфраструктурних ініціатив на всіх етапах – від ініціації до завершення. Вона охоплює важливі аспекти, включаючи контроль термінів виконання, управління якістю (моніторинг будівельних робіт та матеріалів) та взаємодію зі стейкхолдерами (координація роботи з підрядниками, інвесторами та громадськістю). Компетентне управління проєктами є необхідною умовою для уникнення затримок та перевитрат, що забезпечує введення в експлуатацію інфраструктури високої якості.

Також слід зазначити, що ефективність сучасного муніципального менеджменту є неможливою без інклюзивної участі громадянського суспільства. Ця функція передбачає структуроване залучення мешканців до процесу прийняття управлінських рішень через механізми громадських слухань, консультацій та робочих груп. Залучення громадськості забезпечує, що інфраструктурні об'єкти максимально відповідають реальним потребам населення та отримують необхідну соціальну легітимізацію і підтримку.

Аналіз сучасного стану управління інфраструктурою в українських громадах свідчить про його значну неоднорідність, що детерміновано наслідками децентралізації, військової агресії та глибинними проблемами неефективного муніципального менеджменту. Домінуючи дисфункції системи управління інфраструктурою класифіковано за трьома основними групами: відсутність стратегічного та проєктного підходу; неефективність фінансового та активного менеджменту; наявність кадрових та інституційних бар'єрів. Деталізація зазначених проблем, їхньої сутності та безпосередніх наслідків наведена в табл. 2.

Таблиця 2. – Основні проблеми неефективності муніципального менеджменту інфраструктури в українських громадах та їхні наслідки

Table 2. – Main problems of inefficiency of municipal infrastructure management in Ukrainian communities and their consequences

Проблема Problem	Сутність Essence	Наслідки Consequences
Відсутність стратегічного та проєктного підходу Lack of strategic and project approach		
Реактивне управління	Переважає орієнтація на поточний ремонт та ліквідацію аварій (латання «ямкового» ремонту), а не на системну модернізацію чи профілактику. Відсутність довгострокових планів заміни мереж	Зростання аварійності систем ЖКГ (водопостачання, тепломережі), висока ресурсоемність обслуговування, нераціональне використання бюджетних коштів
Хаотичне планування	Невідповідність розбудови інфраструктури (дороги, мережі) потребам нового житлового будівництва або економічного розвитку. Відсутність чітких генеральних планів або їхня застарілість	Інфраструктурний дисбаланс, перевантаження існуючих мереж, створення корупційних ризиків при видачі дозволів на будівництво
Слабкість проєктного менеджменту	Недотримання термінів, перевищення бюджетів, низька якість будівельно-монтажних робіт через недостатній контроль на етапі реалізації проєктів	Зниження довіри громади до влади, необхідність додаткових витрат на виправлення недоліків, неефективне освоєння державних субвенцій та коштів міжнародних донорів
Неефективність фінансового та активного менеджменту Inefficiency of financial and active management		
Зношеність основних фондів	Катастрофічне фізичне та моральне старіння комунальної інфраструктури (за оцінками, понад 60-80 % мереж та об'єктів). Недофінансування капітальних інвестицій протягом десятиліть	Багатократне зростання втрат ресурсів (тепла, води, електроенергії), високі тарифи для населення, що не покривають необхідної модернізації, техногенні ризики
Непрозорість тарифної політики	Відсутність чіткої комунікації щодо структури тарифів, недостатнє відображення інвестиційної складової у тарифах комунальних підприємств	Соціальна напруга та протести населення, неможливість комунальних підприємств накопичувати кошти на модернізацію, їх залежність від місцевого бюджету
Невідповідність обліку активів	Відсутність повної інвентаризації, технічних паспортів та економічної оцінки муніципальних активів (дороги, мережі, земельні ділянки), що ускладнює їх ефективне використання	Недостовірне планування ремонтних робіт, корупційні схеми при оренді/відчуженні майна, неможливість залучення ДПП через непрозорість об'єкта
Кадрові та інституційні бар'єри Personnel and institutional barriers		
Дефіцит менеджерських кадрів	Нестача кваліфікованих муніципальних менеджерів, здатних застосовувати проєктний підхід, працювати з інвестиціями та технологіями (зокрема, з геоінформаційних систем (ГІС))	Низька якість підготовки та реалізації інфраструктурних проєктів, втрата можливостей для залучення міжнародного фінансування
Слабка комунікація	Недостатнє залучення громадськості до планування та контролю, особливо у великих та складних інфраструктурних проєктах	Саботаж реалізації проєктів громадою, відсутність соціальної підтримки рішень влади, зниження легітимності муніципального менеджменту

Джерело: сформовано власне автором
Source: generated by the author himself

Неефективність муніципального менеджменту інфраструктури в українських громадах проявляється в системному дисбалансі між нагальною потребою в модернізації та домінуванням реактивного, ресурсно-неефективного підходу до управління. Кумулятивними наслідками цього є критична зношеність основних фондів, фінансова нестабільність комунальних підприємств та, як кінцевий результат, зниження якості життя мешканців. Вирішення існуючих проблем вимагає фундаментального переходу до проактивного, стратегічного менеджменту активів та інноваційних механізмів фінансування із посиленням залученням приватного сектора.

Отже, враховуючи виявлені структурні проблеми та операційні ризики, забезпечення сталості інфраструктури потребує еволюції від традиційного адміністративного управління до парадигми інноваційного муніципального менеджменту. Це передбачає застосування комплексу сучасних інструментів та підходів, які дозволять ТГ не лише ефективно реагувати на поточні виклики, але й формувати стійкість, випереджаючи потенційні загрози.

По-перше, необхідним є перехід до проактивного стратегічного планування, що відходить від реагування на аварійні ситуації та руйнування, і зосереджується на формуванні довгострокових, інтегрованих планів розвитку інфраструктури. Це включає прогнозування майбутнього попиту, розробку сценаріїв мінімізації ризиків та цільове залучення інвестицій у капітальну модернізацію.

По-друге, важливим є впровадження смарт-технологій, де використання сучасних технологічних рішень, таких як системи моніторингу в реальному часі, розумні мережі та автоматизовані системи управління ресурсами (водою, енергією), дозволяє здійснювати дистанційний контроль стану інфраструктури, своєчасно виявляти несправності та оптимізувати розподільчі процеси. Це не лише підвищує ефективність, а й суттєво знижує ймовірність масштабних аварій.

По-третє, з огляду на дефіцит бюджетних ресурсів, муніципальний менеджмент має активізувати залучення публічно-приватного партнерства (далі – ППП), використовуючи цей механізм для залучення приватного капіталу, інновацій та експертного досвіду в модернізацію інфраструктурних об'єктів. Створення сприятливого регуляторного середовища для таких проєктів дозволить реалізувати необхідні масштабні ініціативи без критичного навантаження на місцевий бюджет.

Нарешті, по-четверте, ефективне впровадження технологічних та управлінських інновацій неможливе без належної кваліфікації персоналу, що вимагає систематичних інвестицій у розвиток людського капіталу, зокрема, у навчання та підвищення кваліфікації муніципальних менеджерів, які повинні володіти не лише управлінськими, а й сучасними технологічними знаннями. Застосування цього комплексу інструментів є ключовим для трансформації муніципального менеджменту на рушійну силу, що забезпечує стійкість (резильєнтність) інфраструктури та сприяє сталому розвитку ТГ.

На основі проведеного теоретичного аналізу та ідентифікації системних проблем, доцільно розробити низку практичних рекомендацій, імплементація яких дозволить ТГ суттєво підвищити стійкість своєї інфраструктури. Зокрема, першочерговим кроком є впровадження муніципальних цільових програм – замість реалізації розрізнених, несистемних проєктів, громади повинні зосередитися на розробці та впровадженні комплексних, інтегрованих цільових програм, спрямованих на стратегічну модернізацію окремих

секторів інфраструктури (наприклад, програма «Енергоефективна громада» або «Безпечна вода»). Така програмно-цільова методологія забезпечує системний підхід до вирішення проблем та сприяє ефективному залученню диверсифікованого фінансування. Паралельно необхідне створення цифрових платформ для управління інфраструктурою. Так, запровадження геоінформаційних систем (далі – ГІС) та інших цифрових платформ дозволить консолідувати єдину, актуальну базу даних інфраструктурних об'єктів, що дуже важливо для моніторингу їхнього стану в режимі реального часу, проактивного планування ремонтних робіт та оперативного реагування на аварійні ситуації.

Для забезпечення легітимності та релевантності управлінських рішень необхідне стимулювання участі громадськості. Мешканці мають бути інтегровані в процес ухвалення рішень щодо інфраструктурного розвитку, зокрема через механізми громадських слухань, опитувань та електронних петицій, що підвищує прозорість і дозволяє враховувати автентичні потреби населення.

Варто зауважити, що успішна імплементація інноваційних підходів вимагає залучення кваліфікованого людського капіталу, що зумовлює необхідність створення систем навчання та перепідготовки муніципальних менеджерів, сфокусованих на сучасних технологіях, проєктному менеджменті та найкращому міжнародному досвіді у сфері публічного управління. Додатково, для мінімізації інфраструктурних ризиків, доцільною є інтеграція системи раннього попередження та прогнозування надзвичайних ситуацій, що дозволить завчасно ідентифікувати потенційні загрози природного (ризик повоєній, ураганів) та техногенного характеру, вживаючи необхідних превентивних заходів, орієнтованих на мінімізацію можливих збитків.

Однак, навіть найбільш досконала система раннього реагування не може бути ефективною без належної інституційної основи. Саме тому ефективний муніципальний менеджмент інфраструктури є неможливим без тісної синергетичної співпраці всіх ключових стейкхолдерів. Для забезпечення комплексної стійкості інфраструктури необхідний фундаментальний перехід від традиційного, одностороннього управління до партнерської моделі врядування, в центрі якої знаходиться синергія дій органів публічного управління, бізнесу та громадянського суспільства.

Схематично партнерська модель взаємодії в муніципальному менеджменті (табл. 3), орієнтованому на сталість інфраструктури, представлена як «Трикутник врядування», де кожен суб'єкт виконує унікальну, але взаємозалежну функцію, що відображено у формулі: Трикутник врядування = Органи публічного управління + Бізнес + Громадськість.

Як видно з таблиці 3, основні елементи моделі «Трикутник врядування» визначають чіткі ролі для кожного учасника. Зокрема, ОМС повинні виходити за рамки суто регуляторних функцій, виступаючи координаторами та фасилітаторами процесів розвитку. Їхні ключові завдання охоплюють розробку довгострокових стратегій та інтегрованих планів розвитку інфраструктури, формування прозорих регуляторних правил і сприятливого інвестиційного середовища (зокрема, через механізми ППП), а також забезпечення рівного доступу до інформації для всіх зацікавлених сторін.

Бізнес (приватний сектор) є надзвичайно важливим джерелом фінансових ресурсів, інноваційних технологій та експертних знань. Його участь у сталому розвитку інфраструктури реалізується через прямі інвестиції в модернізацію об'єктів, участь у реалізації спільних проєктів (наприклад,

будівництво енергоефективного житла, впровадження «розумних» систем), а також надання висококваліфікованих консультаційних послуг.

Таблиця 3. – Елементи спрощеної структури партнерської взаємодії «Трикутник врядування» у муніципальному менеджменті інфраструктури
Table 3. – Elements of a simplified partnership structure “Governance Triangle” in municipal infrastructure management

Суб'єкт Subject	Ключова роль Key role	Функціональні механізми Functional mechanisms	Результат Result
Органи публічного управління	Координатор, регулятор, фасилітатор	Стратегії, нормативне поле, прозорість, ППП-рамка	Сприятливе інвестиційне середовище
Бізнес (приватний сектор)	Інвестор, постачальник інновацій, експерт	Інвестиції, технології, досвід управління, консалтинг	Фінансова стійкість та модернізація
Громадськість	Учасник, контролер, джерело потреб	Громадський контроль, слухання, електронні петиції, ініціативи	Легітимність рішень, відповідність потребам
Взаємодія	Синергія	Робочі групи, електронні платформи, форуми	Стала інфраструктура та розвиток громади

Джерело: сформовано власне автором
Source: generated by the author himself

Водночас, громадянське суспільство (громадськість) має трансформуватися з пасивного споживача публічних послуг на активного учасника процесів управління відповідно до концепції «співвиробництва». Ця роль передбачає конструктивну участь у громадських слуханнях та обговореннях інфраструктурних проектів, системне здійснення громадського контролю за якістю послуг та виконанням робіт, а також створення ініціативних груп для генерування пропозицій та експертного оцінювання поліпшення інфраструктури.

Для забезпечення функціональності цієї партнерської моделі дуже важливим є інституційне оформлення механізмів взаємодії через створення постійно діючих, інституціоналізованих майданчиків для міжсекторального діалогу, що включає формування спільних робочих груп та консультативно-дорадчих рад, до складу яких на постійній основі входять представники влади, бізнесу та громадських організацій, що гарантує багатосторонній розгляд проблемних питань та прийняття консенсусних рішень.

Необхідною є також розробка та підтримка електронних платформ як ключового інструменту цифровізації діалогу, що забезпечує оперативний обмін інформацією, публічне обговорення проектів у режимі реального часу та ефективний збір зворотного зв'язку від широкого кола стейкхолдерів. Доповнюється це організацією регулярних форумів та конференцій, які слугують платформою для презентації досягнень, фахового обговорення проблемних питань, обміну досвідом та налагодження нових міжсекторальних контактів і партнерств. Імплементация такої трисекторальної моделі взаємодії дозволить не лише ефективно вирішувати існуючі проблеми, але й створити в громадах стале, відповідальне та інноваційно-орієнтоване середовище для довгострокового інфраструктурного розвитку.

Концептуальна модель «Трикутник врядування», що ґрунтується на співпраці органів публічного управління, приватного сектору та громадянського суспільства, демонструє значні переваги для забезпечення сталого розвитку інфраструктури (табл. 4), незважаючи на потенційні виклики, пов'язані зі складністю координації та інституційною незрілістю. Основна перевага цієї моделі полягає у синергетичному ефекті, що виникає внаслідок консолідації різномірних ресурсів, компетенцій та інтересів усіх ключових стейкхолдерів.

Таблиця 4. – Переваги впровадження моделі «Трикутник Врядування» у муніципальному менеджменті

Table 4. – Advantages of implementing the “Governance Triangle” model in municipal management

Перевага Advantage	Сутність Essence
Комплексне фінансування (диверсифікація)	Модель ефективно долає проблему хронічного дефіциту муніципальних бюджетів, забезпечуючи диверсифікацію джерел фінансування. Це досягається шляхом активного залучення приватного капіталу через механізми ППП та мобілізації зовнішніх грантів і цільових інвестицій, що дозволяє реалізовувати капіталомісткі проекти
Інноваційність та ефективність	Залучення приватного сектору забезпечує трансфер новітніх технологій, експертного досвіду та сучасних менеджерських підходів (зокрема, орієнтації на результат, економію ресурсів та оптимізацію процесів), яких часто бракує традиційному публічному сектору, підвищуючи таким чином загальну операційну ефективність
Легітимність та відповідність	Безпосередня участь громадськості у процесах планування та прийняття рішень гарантує, що інфраструктурні проекти відповідають реальним потребам мешканців. Це підвищує соціальну підтримку рішень влади та забезпечує їхню легітимність і мінімізує ризик виникнення соціальних конфліктів та опору
Прозорість та підзвітність	Механізм багатостороннього контролю, коли громадськість та бізнес контролюють дії влади, суттєво знижує корупційні ризики, що сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та посилює інституційну підзвітність ОМС перед ТГ
Стойкість (резильєнтність)	Розподіл відповідальності, ризиків та ресурсів між трьома секторами робить систему управління більш стійкою до зовнішніх шоків (наприклад, політичних змін чи економічних криз)

*Джерело: сформовано власне автором
Source: generated by the author himself*

Враховуючи зазначені переваги, модель «Трикутник врядування» є необхідною еволюцією муніципального менеджменту, оскільки вона забезпечує фундаментальний перехід від ресурсного дефіциту та адміністративної інертності до стійкого та інноваційного розвитку. Інтеграція фінансових ресурсів і технологій бізнесу, разом із забезпеченням легітимності та контролю з боку громадськості, створює синергію, що є ключовою для комплексної модернізації інфраструктури та підвищення її стійкості в умовах сучасних викликів.

Однак, незважаючи на потенційну ефективність, існують суттєві недоліки та загрози, які обумовлені насамперед складністю координації управлінських процесів та потенційними конфліктами інтересів між секторами.

Серед ключових недоліків, що визначаються як внутрішні виклики моделі, виокремлюється проблема тривалості процесів, спричинена необхідністю досягнення консенсусу між основними суб'єктами. Управління, що ґрунтується на багатосторонньому узгодженні інтересів трьох різних груп (органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства), суттєво уповільнює планування та реалізацію інфраструктурних проектів порівняно з традиційним одностороннім адміністративним управлінням. Це, в свою чергу, висуває високі вимоги до координаційних здібностей муніципального менеджменту та потребує створення постійних інституційних платформ і залучення кваліфікованих фасилітаторів для підтримки продуктивного міжсекторального діалогу. Додатковим системним викликом є нерівність ресурсів та асиметрія потенціалів, особливо помітна в малих ТГ, де дефіцит кваліфікованих експертів та недостатній рівень інституціоналізації громадськості можуть призвести до домінування інтересів публічного або приватного сектора, що суттєво порушує баланс і синергетичний потенціал моделі.

Щодо загроз, які визначаються як потенційні ризики для цілісності моделі, ключовою є загроза «Захоплення». Вона полягає у можливості використання приватним бізнесом своєї економічної ваги та фінансових ресурсів для лобіювання рішень, які забезпечують виключно його приватні інтереси (наприклад, отримання монопольних прав чи ексклюзивних пільг), ігноруючи при цьому суспільні інтереси громади.

В умовах України значним інституційним ризиком є незрілість врядування, оскільки інструменти ППП та громадського контролю можуть бути юридично чи процедурно нерозвиненими, що створює правові невизначеності – суттєві перешкоди для залучення інвестицій. Крім того, неконтрольоване залучення громадськості може спричинити політизацію рішень, коли емоційні реакції або короткострокові політичні інтереси преважують над довгостроковою економічною та технічною доцільністю інфраструктурних проектів. Нарешті, існує ризик фіктивності участі, що є формою імітації «співвиробництва», коли органи публічної влади залучають громадськість виключно для формального схвалення вже прийнятих рішень, без забезпечення реального врахування їхньої думки та пропозицій.

Отже, незважаючи на зазначені ризики, «Трикутник врядування» є сучасною та необхідною моделлю для стійкого розвитку. Однак її успішність залежить від створення надійної інституційної основи, забезпечення інституційної прозорості, наявності високої кваліфікації муніципальних менеджерів-фасилітаторів та чіткої здатності кожного сектора діяти в рамках суспільного інтересу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведений абстрактно-логічний аналіз дозволив здійснити теоретичне обґрунтування ролі муніципального менеджменту як ключового інструменту в системі публічного управління, орієнтованого на забезпечення сталої інфраструктури громад. Встановлено, що ефективний муніципальний менеджмент є фундаментальною передумовою для забезпечення стійкості інфраструктури та підвищення якості життя населення. Його сутнісна еволюція трансформувала його з суто адміністративної діяльності на стратегічно орієнтовану, сервісну систему, що ґрунтується на засадах парадигми мережевого врядування.

Основними висновками даного дослідження є такі.

По-перше, виявлено, що домінуючою дисфункцією в управлінні інфраструктурою українських громад є домінування реактивного підходу над стратегічним плануванням, що призводить до критичної зношеності основних фондів та фінансової нестабільності комунальних підприємств. Вирішення цієї проблеми вимагає переходу до проактивного стратегічного менеджменту активів.

По-друге. Для забезпечення комплексної стійкості інфраструктури розроблено та обґрунтовано партнерську модель «Трикутник врядування» (Органи публічного управління + Бізнес + Громадськість). Дана модель забезпечує синергетичний ефект, який дозволяє долати хронічний дефіцит муніципальних бюджетів шляхом диверсифікації фінансування (залучення приватного капіталу через ППП) та впровадження інновацій і експертного досвіду приватного сектору.

По третє. Успішність моделі залежить від подолання суттєвих ризиків, зокрема: інституційної незрілості механізмів ППП та громадського контролю; загрози «захоплення» приватним бізнесом, що лобіює виключно власні інтереси; асиметрії ресурсів та браку кваліфікованих кадрів у малих ТГ.

По-четверте. Для реалізації моделі та мінімізації ризиків запропоновано комплекс інноваційних механізмів, включаючи впровадження смарт-технологій та ГІС для моніторингу в режимі реального часу; систематичні інвестиції в розвиток людського капіталу муніципальних менеджерів; інтеграцію системи раннього попередження надзвичайних ситуацій.

Подальші наукові розвідки у зазначеному напрямку мають бути сфокусовані на інституціоналізації та операціоналізації запропонованої моделі, а саме:

1) розробка методології мінімізації ризиків «захоплення» (дослідження та деталізація інструментів, що забезпечують прозорість та багатосторонній контроль над процесами прийняття рішень (особливо в контексті великих проєктів ППП), для протидії лобізму та політизації);

2) створення програм компенсації асиметрії ресурсів (наукове обґрунтування та розробка цільових програм навчання для муніципальних менеджерів та активістів громад, спрямованих на розвиток компетенцій у сферах проєктного менеджменту, фінансової грамотності та роботи з ГІС/смарт-технологіями);

3) дослідження ефективності цифрових платформ (аналіз впливу впровадження електронних платформ та ГІС на підвищення операційної ефективності управління активами та ступінь реального залучення громадськості у процес «співвиробництва»).

Реалізація цих напрямків сприятиме перетворенню муніципального менеджменту на рушійну силу, що забезпечує не просто виживання, а сталий та інноваційний розвиток ТГ України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко В. Стратегічні напрями розвитку соціальної інфраструктури сучасного міста. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 49–55. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.049>
2. Бородін Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих

- територіях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 3 (2025). С. 13–20. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>
3. Дрогобецький І. Управління муніципальною власністю в Україні та корейських країнах світу: суть, інструментарій. *Вісник економіки*. 2022. № 1. С. 203–218. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.203>
4. Кравець І. В., Якобчук В. П., Довженко В. А. Сучасні теорії публічного управління: концепції «менеджеризм» та «неоменеджеризм». *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.4.103>
5. Лазарев Г. Ю. Формування інноваційної інфраструктури як важливий чинник стратегічного розвитку територіальних громад : дис... д-ра філософ. За спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» ; Харк. нац. ун-т міського господ-ва імені О. М. Бекетова. Харків, 2024. 213 с. URL: <https://surl.li/molstt>
6. Монастирський Г. П. Використання системи інструментарію муніципального менеджменту в процесі постконфліктного відновлення міста. *Сфера життєдіяльності міста: економіко-правові проблеми постконфліктного відновлення* : матеріали Круглого столу (29 вересня 2020 р., м. Київ). Наук. ред. В. А. Устименко. НАН України. ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Макутова НАН України». Київ, 2020. С. 107–113.
7. Онофрійчук Д. М. Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління : дис... д-ра філософії за спец. 073 «Менеджмент»; Західноукр. нац. уні-т МОН України. Тернопіль, 2023. 268 с.
8. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Проблеми становлення правової демократичної держави*. 2022. № 4-2022, Ч. 3. С. 3–7. <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1>
9. Поступна О. В., Баштанник В. В. Стратегії публічного управління для сталого розвитку інфраструктури громад. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2025. Вип. 2. С. 42–53. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-2-6>
10. Словник наукових термінів з дисципліни «Публічне адміністрування» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / укладач: А. С. Зеніна-Біліченко. Кам'янське, ДДТУ, 2017. 39 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-sl3.pdf>
11. Трещов М., Хохба О. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1(13). С. 178–194. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-20231\(13\)-178-194](https://doi.org/10.33269/2618-0065-20231(13)-178-194)
12. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Муніципальний менеджмент як система інноваційних управлінських відносин в об'єднаних територіальних громадах. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад* : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/99/47>
13. Шпачук В. В., Кулеба О. В. Засади й особливості стратегічного планування на муніципальному рівні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 1. С. 104–110. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/18>
14. Щебетун І. С., Михайліна Т. В. Сучасний муніципальний менеджмент: нормативні засади та оцінка ефективності (на прикладі м. Вінниця). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2022. № 57. С. 48–53. <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2022.57.11>
15. Akanbi A. A. (2025). Public-Private Partnerships (PPP) in Sustainable Infrastructure: Strategies for Accelerating Affordable, Low-Carbon Urban Development. *International Journal of Advance Research Publication and Reviews*. Vol. 02, Is. 06. P. 376–400. <https://doi.org/10.55248/engpi.6.0625.2285>
16. Almarri Kh., Boussabaine H. (2025). Critical success factors for public-private partnerships in smart city infrastructure projects. *Construction Innovation: Information Process Management*. Vol. 25 (2). С. 224–247. <https://doi.org/10.1108/CI-04-2022-0072>
17. Babatunde O. B., Okonji Ch. T., Olanihin Z. S., Daniel H. A. (2025). Public-Private Partnerships in Advancing AI-Based Logistics. *NIU Journal of Humanities*. [S.l.]. Vol. 10. № 2. P. 87–100. <https://doi.org/10.58709/niu.jhu.v10i2.2199>
18. Cambra-Fierro J. J., López-Pérez M. E., Melero-Polo I., Pérez L., Tejada-Tejada M. (2023). Smart innovations for sustainable cities: Insights from a public-private innovation ecosystem.

Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 31, Is. 3. <https://doi.org/10.1002/csr.2660>

19. Khatib M. (2025). Critical Success Factors in Delivering PPP-Based Power Infrastructure Projects: Insights from the UAE Energy Sector. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*. Vol. 5. № 1. <https://doi.org/10.54489/xgcj8440>

20. Moko A., Okoro Ch. (2024). Smart City Planning: Principal and Agent Roles in Public-Private Partnerships. *Smart Cities in Africa for the 21st Century : AfRES Conference Proceedings 10-13 September 2024, Livingstone, Zambia*. Pp. 62-76. URL: <https://surl.it/xmygiv>

21. Nguyen T., Hallo L., Gunawan I. (2024). Investigating risk of public-private partnerships (PPPs) for smart transportation infrastructure project development. *Built Environment Project and Asset Management*. Vol. 14 (1). Pp. 74-91. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-03-2023-0053>

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 28.11.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

Postupna Olena Viktorivna,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Administration of the Educational and Scientific Law Institute of the State University of Economics and Technologies,

16, Medical Street, Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk region, 50005, Ukraine

e-mail: posolv48@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>

MUNICIPAL MANAGEMENT AS THE BASIS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE INFRASTRUCTURE OF COMMUNITIES

Abstract. The article is devoted to the theoretical substantiation of the role of municipal management as a key tool in the public administration system aimed at ensuring the sustainability and resilience of the infrastructure of territorial communities in the context of decentralization and modern challenges.

It is established that the inefficiency of management is due to the dominance of a reactive approach over strategic planning, which leads to critical depreciation of fixed assets and financial instability. To overcome these dysfunctions, the need to transition to proactive, innovative management is substantiated.

The central result of the study is the development of a partnership model “Governance Triangle”, which involves the synergy of public administration bodies, the private sector and civil society. It is determined that this model provides diversification of financing (through public-private partnership mechanisms) and increases the legitimacy of management decisions. At the same time, key threats to the model are identified, including the risk of “capture” by private business and the institutional immaturity of control mechanisms.

A set of practical recommendations is proposed, including the implementation of smart technologies (GIS) for asset monitoring, the development of human capital of facilitator managers, and the integration of an early warning system, which are necessary to ensure sustainable and innovative infrastructural development of communities.

Keywords: *public administration, municipal management, territorial community, infrastructure, sustainability, sustainable development, proactive management, digital transformation, public participation, public-private partnership.*

REFERENCES

1. Boychenko, V. (2020). Strategic directions of development of the social infrastructure of the modern city. *Regional aspects of productive forces development of Ukraine, Vol. 25*, 49–55. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.049> [in Ukrainian].

2. Borodin, Ye.I., & Postupna, O.V. (2025). Digitalization as a tool of municipal management: optimization of the functioning of local self-government bodies in deoccupied territories. *Dnipro*

- Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 3, 13–20. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2> [in Ukrainian].
3. Drogobetskyi, I. (2022). Management of municipal property in Ukraine and some countries: the essence, tools. *The Herald of Economics*, 1, 203–218. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.203> [in Ukrainian].
 4. Kravets, I., Yakobchuk, V., & Dovzhenko, V. (2021). Modern theories of public administration: the concepts of “managerialism” and “neo-managerialism”. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 4, 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.4.103> [in Ukrainian].
 5. Lazariiev, H.Yu. (2024). Formuvannia innovatsiinoi infrastruktury yak vazhlyvyi chynnyk stratehichnoho rozvytku terytorialnykh hromad : dys... d-ra filosof. Za spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia»; Khark. nats. un-t miskoho hospod-va imeni O. M. Beketova. Kharkiv. URL: <https://surl.li/uripts> [in Ukrainian].
 6. Monastyrskiy, H.L. (2020). Vykorystannia systemy instrumentarii munitsypalnoho menedzhmentu v protsesi postkonfliktnoho vidnovlennia mista. *Sfera zhyttiedialnosti mista: ekonomiko-pravovi problemy postkonfliktnoho vidnovlennia* : materialy Kruhloho stolu (29 veresnia 2020 r., m. Kyiv). Nauk. red. V. A. Ustymenko. NAN Ukrainy. DU «Instytut ekonomiko-pravovykh doslidzhen imeni V. K. Mamutova NAN Ukrainy». Kyiv. [in Ukrainian].
 7. Onofriichuk, D.M. (2023). Modernizatsiia systemy menedzhmentu v instytutakh publichnoho upravlinnia : dys... d-ra filosofii za spets. 073 «Menedzhment»; Zakhidnoukr. nats. uni-t MON Ukrainy. Ternopil. [in Ukrainian].
 8. Pavlov, N.S. (2022). Pavlov N.S. Concept of “good govnrance”: current understanding and the state of its implementation in Ukraine. *The South Ukrainian Law Journal*, 4-2022, Ch. 3, 3–7. <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1> [in Ukrainian].
 9. Postupna, O.V., & Bashtannyk, V.V. (2025). Public administration strategies for sustainable development of community infrastructure. *Public administration and local government*, 2, 42–53. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-2-6> [in Ukrainian].
 10. Slovyk naukovykh terminiv z dystypliny «Publichne administruvannia» dia zdobuvachiv vyshchoi osvity druhoho (mahisterskoho) rivnia spetsialnosti 073 «Menedzhment» dennoi ta zaochnoi form navchannia (2017) / ukladach: A. S. Zienina-Bilichenko. Kamianske, DDTU. 39 s. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-sl3.pdf> [in Ukrainian].
 11. Treshchov, M., & Khokhba, O. (2023). Udoskonalennia metodolohii smartyzatsii upravlinnia rozvytkom terytorii. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(13), 178–194. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-20231\(13\)-178-194](https://doi.org/10.33269/2618-0065-20231(13)-178-194) [in Ukrainian].
 12. Chykarenko, I.A., & Mamatova, T.V. (2019). Munitsypalny menedzhment yak systema innovatsiinykh upravlinskykh vidnosyn v obiednanykh terytorialnykh hromadakh. *Detsentralizatsiia vlady v Ukraini: otsiniuvannia rezultativ formuvannia ta rozvytku samodostatnykh hromad* : monohrafiia / za zah. ta nauk. red. S.M. Serohina, I.A. Chykarenko. Dnipro: DRIDU NADU. URL: <https://grani-pr.int.dp.ua/index.php/home/article/view/99/47> [in Ukrainian].
 13. Shpachuk, V.V., & Kuleba, O.V. (2022). Zasad y osoblyvosti stratehichnoho planuvannia na munitsypalnomu rivni. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 33(72), n 1, 104–110. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/18> [in Ukrainian].
 14. Shchebetun, I.S., & Mikhailina, T.V. (2022). Suchasnyi munitsypalny menedzhment: normatyvni zasady ta otsinka efektyvnosti (na prykladi m. Vinnytsia). *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*, 57, 48–53. <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2022.57.11> [in Ukrainian].
 15. Akanbi, A.A. (2025). Public-Private Partnerships (PPP) in Sustainable Infrastructure: Strategies for Accelerating Affordable, Low-Carbon Urban Development. *International Journal of Advance Research Publication and Reviews*, vol. 02, is. 06, 376–400. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0625.2285>
 16. Almarri, Kh., & Boussabaine, H. (2025). Critical success factors for public-private partnerships in smart city infrastructure projects. *Construction Innovation: Information Process Management*, vol. 25 (2), 224–247. <https://doi.org/10.1108/CI-04-2022-0072>
 17. Babatunde, O.B., Okonji, Ch.T., Olanihun, Z.S., & Daniel, H.A. (2025). Public-Private Partnerships in Advancing AI-Based Logistics. *NIU Journal of Humanities*. [S.I.], vol. 10, no.2, 87–100. <https://doi.org/10.58709/niuju.v10i2.2199>
 18. Cambra-Fierro, J.J., López-Pérez, M.E., Melero-Polo, I., Pérez, L., & Tejada-Tejada, M. (2023). Smart innovations for sustainable cities: Insights from a public-private innovation ecosystem.

Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 31, is. 3. <https://doi.org/10.1002/csr.2660>

19. Khatib, M. (2025). Critical Success Factors in Delivering PPP-Based Power Infrastructure Projects: Insights from the UAE Energy Sector. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, vol. 5, no. 1. <https://doi.org/10.54489/xgcj8440>

20. Moko, A., & Okoro, Ch. (2024). Smart City Planning: Principal and Agent Roles in Public-Private Partnerships. *Smart Cities in Africa for the 21st Century : AfRES Conference Proceedings 10-13 September 2024*, Livingstone, Zambia. URL: https://www.researchgate.net/profile/Partson-Paradza-2/publication/385949439_Assessment_of_Universities_as_Green_and_Sustainable_Campuses_in_Botswana/links/673d823cb94c451c116d5379/Assessment-of-Universities-as-Green-and-Sustainable-Campuses-in-Botswana.pdf#page=69

21. Nguyen, T., Hallo, L., & Gunawan, I. (2024). Investigating risk of public-private partnerships (PPPs) for smart transportation infrastructure project development. *Built Environment Project and Asset Management*, vol. 14 (1), 74–91. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-03-2023-0053>

The article was received by the editors 15.10.2025.

The article is recommended for printing 28.11.2025.

Published 30.12.2025.