

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий центр заочно-дистанційного навчання
Кафедра національної безпеки та політології

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему: «Нелінійні підходи в управлінні публічними проєктами як елемент
стимулювання розвитку регіонів: аналіз вітчизняних та іноземних кейсів»

Виконав студент 2 курсу, групи ЗМПУА -2
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Давидюк Микола Іванович

Науковий керівник – кандидат наук з
державного управління, доцент

Бондар Віталій Дмитрович

Рецензент – кандидат наук з державного
управління, доцент

Штурхецький Сергій Володимирович

Острог, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. НЕЛІНІЙНЕ УПРАВЛІННЯ МІСТАМИ ТА ТЕРИТОРІЯМИ» І СВІТОВІ ПРАКТИКИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ.....	7
1.1. Трактуювання поняття «нелінійне управління містами та територіями»	7
1.2. Європейські приклади «нелінійного управління містами та територіями»	12
1.3. Приклади «Нелінійного управління містами та територіями» США та Латинської Америки.	18
1.4. Приклади «Нелінійного управління містами та територіями» у Південній Кореї.....	23
РОЗДІЛ II. ДЕТАЛЬНИЙ АНАЛІЗ KEYCІВ «НЕЛІНІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТАМИ» У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙ, ЛІДЕРСТВА ТА ПОШУКУ ФІНАНСІВ	26
2.1. Трансформаційні проекти Парижа та Нью-Йорка.....	26
2.2. Кейс Севільї	30
2.3. Трансформаційні проекти Барселони, Понтаведери і Таллінна.....	32
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ KEYCІВ «НЕЛІНІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТАМИ ТА ТЕРИТОРІЯМИ» В УКРАЇНІ	41
3.1. Реалізація проекту Історико-художнього музею в селі Пархомівка.....	41
3.2 Кейс Бородянки	49
3.3. Будівництво бомбосховища у школі у Черкасах	54
РОЗДІЛ IV. АНАЛІЗ KEYCІВ «НЕЛІНІЙНОГО УПРАВЛІННЯ» НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ.....	59
4.1. Історія трансформації Фінляндії.....	59
4.2. Кейс Фінляндії	63
4.3. Приклад нелінійних, інноваційних підходів Ізраїлю	65
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Післявоєнна відбудова України один із найбільших викликів можливого кінця завершення активних бойових дій, котрий може перезапустити нашу економіку та інфраструктуру та вивести на якісно новий рівень. І навпаки - неправильно використаний шанс може призвести до ще більшого занепаду країни.

Через що, вибір методів відбудови та подальшого управління територіями, містами, громадами та навіть країною є визначальним.

Підходи котрі використовувалися в державному управлінні в часи незалежності не стали проривними. Але не використовувати проривні методи після завершення війни буде великою помилкою державних управлінців. Умовний план Маршалла із відбудови України повинен бути реалізований із максимальним використанням підходів передових та найкращих світових прикладів.

Враховуючи, що у вітчизняній науці та загалом і світовій описуються схожі концепції до «Нелінійних методів управління територіями», такі як «Управління на основі теорії складних адаптивних систем», «Поведінкова економіка в містах», «Креативні підходи в управлінні містами» описані недостатньо, тому варто звернути увагу на них через призму проблем України та реалізації потенційних перспектив. Але саме визначення «Нелінійних методів управління територіями» прописаного в науці мало, тому це можна вважати науковим поглибленням теми.

Варто відзначити, що отримані теоретичні результати даної мають гарні перспективи практичного впровадження на рівні міст, враховуючи після воєнну відбудову та сильну мережу мерів, котрі отримали додаткові інструменти управління в рамках реформи децентралізації.

Через що варто дослідити тему не тільки на теоретичному, але й на практичному рівні додавши конкретні та чіткі рекомендації, виходячи із проаналізованих прикладів зі всього світу та реалізованих автором проєктів в

Україні. Адже саме практичний досвід та теоретична база, дають можливість на якісне вирішення поставленої в роботі проблеми.

Стан наукової розробленості теми дослідження: враховуючи що концепція роботи лежить на стику кількох наукових напрямків, а саме урбаністики, креативної економіки, поведінкової економіки та регіонального управління – котрі опрацьовані у світовій науці, такими науковцями як Michael Batty (міста як нелінійні системи), Richard Florida (креативні міста), Jaime Lerner (нелінійні рішення в містах) та інші. В Україні дані тематики розроблені на рівні регіонального управління В. Вакуленко, В. Куйбіда та на рівні урбаністики Л. Мельничук, Л. Беззубко та ін.

Але саме в такій конотації тема нелінійних підходів в управлінні територіями котра подана в моїй роботі, наукових праць на глобальному чи українському рівні - немає.

Мета дослідження – на основі аналізу реалізації успішних кейсів управління містами й територіями у всьому світі, показати закономірності концепції нелінійних підходів та визначити її ефективність і можливість практичного застосування.

Завданнями кваліфікаційної роботи можна окреслити:

- визначення поняття методів нелінійного підходу в управлінні територіями.
- опис та наведення прикладів: Барселони, Більбао, Парижу та Таллінну.
- демонстрація що даний підхід працює по всьому світу, а не лише в окремо взятих континентах чи країнах. Аналіз кейсів Сеулу, Курітіби, Кіто, Нью-Йорку та Севільї.
- продемонструвати як нелінійні підходи в управлінні територіями працюють не тільки на рівні територій, громад, але й на рівні держав.
- на основі описано досвіду зробити теоретичні та практичні висновки та рекомендації на базі власних практичних проєктах у Черкасах, Пархомівці та Бородянці.

Об'єкт дослідження роботи є управління публічними проєктами як елемент стимулювання територіями: містами, громадами та навіть країнами.

Предметом дослідження є нелінійні підходи, особливості, методики, закономірності, практики та результати, позитивні та негативні сторони.

Методологія дослідження. У роботі використовується системний міждисциплінарний підхід з елементами кейс-стаді й порівняльного аналізу, поведінковий підхід та елементи моделювання.

Систематизувавши та реалізувавши вище перелічені завдання в роботі, висуваємо наукову гіпотезу про те що «нелінійний підхід в управлінні територіями може дати вищий і кращий результат в умовах обмежених ресурсів, коштів та часу, в порівнянні із класичними моделями управління», що надзвичайно важливо для України в нинішніх геополітичних умовах.

Наукова та практична значущість. Формування науково-концептуальної рамки - нелінійних підходів в управлінні територіями, через аналіз та дослідження урбаністики, адаптивних управлінських систем, поведінкової економіки в управлінні територіями та ін. Що дасть можливість розширити підходи в українському державному та регіональному управлінні на рівні теорії та практики.

Практично напрацювання можуть бути використані в післявоєнній відбудові та в умовах реформи децентралізації. З теоретичної думки, опрацьовані матеріали можуть бути використані у курсах із регіонального розвитку, урбаністики та публічного управління.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури та додатків.

У першому розділі досліджуються приклади нелінійного управління в різних містах на різних континентах у розрізі адаптивних, поведінкових, інноваційних моделей.

У другому розділі проведено аналіз нелінійних кейсів в містах у контексті інновацій та лідерства, концептуально поглиблюючи дослідження.

У третьому розділі розглядаються проекти котрі були реалізовані автором роботи та командою, що підтверджує практичну доцільність підходів.

У четвертому розділі приділено увагу масштабуванню підходів до рівня країн та наведення відповідних успішних прикладів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати кваліфікаційного дослідження апробовані на секції «Публічне управління в умовах війни» в контексті проведення XXX наукової викладацько-студентської конференції Дні науки в Національному університеті «Острозька академія» (16 травня 2025 р., м. Острог).

РОЗДІЛ І

НЕЛІНІЙНЕ УПРАВЛІННЯ МІСТАМИ ТА ТЕРИТОРІЯМИ» І СВІТОВІ ПРАКТИКИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ

У розділі аналізуються різні приклади нелінійного управління територіями, котрі стали відомими у всьому світі та задали певний глобальний, хоч і концептуально нішевий тренд. Також дається визначення поняттю нелінійним підходам в управлінні територіями.

1.1. Тракткування поняття «нелінійне управління містами та територіями»

У класичній системі управління населеними пунктами система збудована таким чином, що зусилля помножені на час та ресурси дають очікувано зрозумілі співмірні результати. Для прикладу, доволі легко порахувати очікуваний результат від інвестування в благоустрій чи інфраструктуру середньостатистичного європейського міста. Він буде середньостатистичним не нижче середнього, як це могло б бути у нашій країні через ризики низької ефективності та корупції, але і не супер масштабним, як це сталося з територіями в Кремнієвій долині, Сінгапурі, Гонконзі, Дубаї, Курітібі, Боготі та інших.

Зазвичай класичний підхід можна продемонструвати формулою $1+1=2$. Коли все закономірно, очікувано чесно, не більше не менше. Проте коли керівництво чи електорат міста ставлять завдання кратно вищого росту, коли завдання – це витягнути місто із депресивної зони чи зробити його на порядок кращим, ефективнішим, багатшим. Такий підхід може не реалізувати амбітні цілі чи зайняти надто багато часу та ресурсів, особливо ресурсів, котрих у всьому світі зазвичай не вистачає.

Але навіть в Європі кілька десятиліть тому були і залишаються наглядні приклади нелінійного розвитку міст, коли нетрадиційний підхід зміг дати неспівмірно багато.

Але перед тим як перейти до розгляду європейських прикладів, спочатку дамо визначення «Нелінійного управління містами та територіями», позаяк його немає в науковому просторі.

Отже, прикладами нелінійного управління містами та територіями можна вважати підхід, коли основою стратегічного курсу обирається нетрадиційний, а часто й неочікуваний підхід у менеджменті. При цьому ставка у розвитку міста чи території робиться на неочевидні та часто неочікувані речі, що в цілому приносить неспівмірно більший результат.

Нелінійний підхід до управління містами, територіями та викликами, що стоять перед ними, – це в першу чергу глибоке вивчення проблеми та інноваційний пошук її вирішення, що в результаті дає неспівмірно кращий результат, ніж якби проблему вирішували спираючись на уже наявні поведінкові менеджерські моделі, попередній досвід чи шаблонні рішення. Найяскравішим прикладом методу, котрий я хочу описати, є створення метробусів у Бразилії мером міста Курітіба. Коли не маючи грошей на поставлену містом та виборцями задачу збудувати метро мер та його команда проводять дослідження і шукають рішення, яким чином можна реалізувати задачу не фокусуючись на формі (будівництво саме метро), а на суті — вирішенні транспортних проблем міста. Через моделювання та експериментальний пошук логістичних варіацій команда приходить спершу до рішення збудувати трамвай, адже він дешевший, ніж підземне метро. А потім команда прийшла до рішення створення виділеної лінії для автобуса на звичайній дорозі без права заїздити туди іншим транспортним засобам, окрім комунального автобуса. Вони зрозуміли, що на трамвайні колії та закупівлю вагонів коштів теж нема, а от на обладнання додаткової смуги та закупівлі автобуса кошти були. Тому до цього урбаністично-логістичного рішення додали назву «метро», котра залишилась від першочергової задачі, але від суті якої далеко відійшли. Таким чином, на світ з'явився «МетроБус», котрий

для багатьох міст став швидким та дешевим рішенням для старих проблем з трафіком.

Для кращого розуміння даного підходу, наводжу нижче узагальнену порівняльну таблицю, між класичним та нелінійними підходами:

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця класичних та нелінійних підходів в управлінні територіями.

Критерії	Класичний підхід	Нелінійний підхід
Ресурси	Максимально жорсткий підхід до планування ресурсів. Можна розраховувати виключно на ті ресурси котрі наявні.	Постійні спроби зекономити, знайти додаткові ресурси, по іншому подивитись на ситуацію. Знайти більш дешеве рішення.
Взаємодія із населенням	Формальна, одностороння, рішення спускаються зверху вниз.	Партисипативне, із максимальним залученням громадян, творчих, бізнесових та інших спільнот для спільного творення результату.
Модель змін	Бюрократична, традиційна, дуже спадкова.	Адаптивна, підприємницька, креативна із залученням духу стартапів у державних процесах.
Планування	Базується на попередніх досвідах, головне не припуститися помилки й не зробити інакше ніж було раніше.	Пошук нових можливостей, нових форм та реалізацій. Адаптивність та пошук нових ідей та агентів змін.
Терміни	Поетапність, плинність, довгострокові цикли.	Швидкі, проривні результати.

Критерії	Класичний підхід	Нелінійний підхід
Інформаційний та політичний ефект	Стриманий, без надмірних сенсацій чи неочікуваних проявів. Але надійний та гарантований.	Часто більш яскравий, вірусний, із елементами сенсації.
Вплив	Все відбувається поступово, еволюційно.	Зміни дуже часто швидкі, стрибкоподібні, неочікувано високі.

Складено автором.

Важливо зазначити, що головними цінностями даного підходу на базовому рівні є віра та надія у розв'язання проблеми, впевненість та наполегливість у її досягненні й не менш важливе – інноваційність та технологічність підходу у пошуку рішення, якого, на перший погляд, немає або яке здається недосяжним через безліч причин, зокрема, відсутність ресурсу, можливостей чи інших обставин.

Опис даного підходу недостатньо опрацьований у вітчизняній науці, немає системного та всеохопного підходу, проте має великі перспективи для наукових та практичних результатів. Саме тому для мене, магістра спеціальності державне управління, дуже важливо провести наукове дослідження та розібрати представлену мною наукову гіпотезу про корисність нелінійного підходу в управлінні містами та територіями і викликами, що стоять перед ними, розглянути сценарії його імплементації на практичному досвіді та широкого впровадження у філософії державного та комунального управління.

Тим більше що дані підходи мають велику перспективу, у повоєнній відбудові нашої країни, про що більш детально наведено в таблиці.

Таблиця 1.2.

**Практичне застосування нелінійних підходів у повоєнний період
в Україні**

Сфера	Нелінійні рішення	Можливий ефект для України
Післявоєнна відбудова	Знакові архітектурні проекти, що створять новий бренд країни та залучать додаткові ресурси (інвестиції, туристів, донорські кошти)	Створення нової візуальної ідентичності, економічне та політичне повідомлення світу про швидку та сучасну відбудову, оновлення інфраструктури на якісно новому рівні.
Економіка	Розвиток MilTesk індустрій, на стику ІТ та оборони, креативних індустрій та HiTesk. Запуск інноваційних екосистем.	Перезапуск економіки, створення нових сучасних точок розвитку економіки, залучення інвестицій, відхід від олігархічних традицій, інтеграція у західні ланцюги постачання.
Інфраструктура	Побудова великих виробничих потужностей під землею. Інвестиції в сучасну логістику. Використання дронів в цивільних галузях економіки.	Безпечне та сучасне вирішення транспортних та логістичних проблем країни.
Диджиталізація та державні послуги	Використання штучного інтелекту та напрацювань часу війни не в мілітарних, а в цивільних цілях державного управління.	Якісно новий рівень системи державного управління. Що реалізує науково-технічний прогрес війни для укріплення та осучаснення державних сервісів та управління.

Складено автором

1.2. Європейські приклади «нелінійного управління містами та територіями»

Не менш популярним та наочним прикладом нелінійного підходу можна вважати історію трансформації міста Більбао, котре отримало світову популярність як «ефект Більбао».

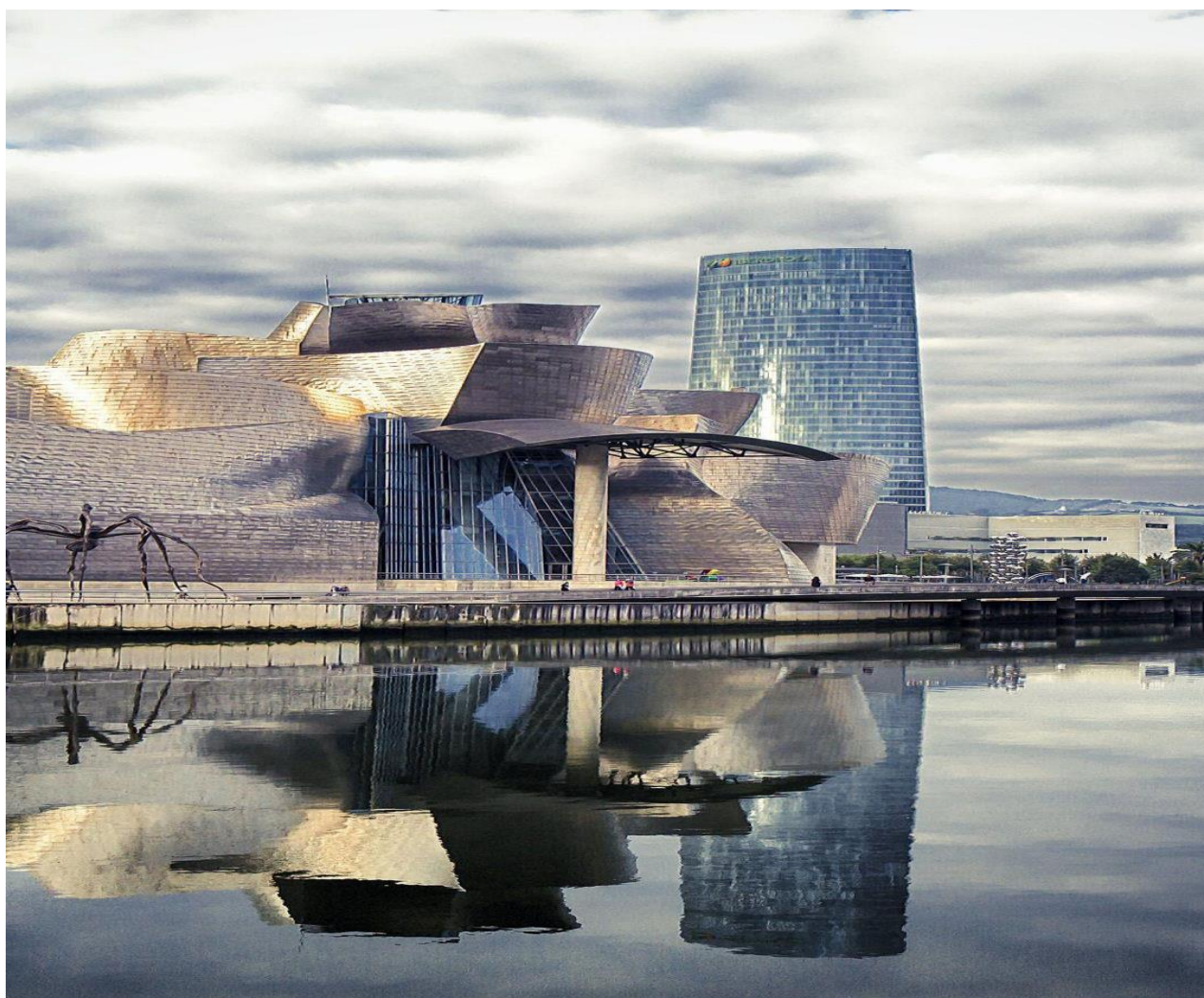


Рис. 1.1. Фотографія із видом на Музей Гуггенхайма та місто Більбао, після проведеної трансформації [50].

Початком трансформації одного із ключових міст Країни басків був надзвичайно складний час, що вмістив у собі всі види катастроф та трагедій від екологічного колапсу у річці Нервіон до занепаду суднобудування,

металургії та безробіття кожного четвертого жителя. Також сюди можна віднести і діяльність в регіоні ЕТА, терористичної організації, що боролась за незалежність країни Басків у період між 1959 та 2018 рр. і відома завдяки вбивствам політиків, журналістів, викраденню людей та масовими терактами.

Саме в такій атмосфері, коли відступати було нікуди, на рівні міста та країни було прийнято низку рішень щодо модернізації міста, його осучаснення та реалізації спроб «відштовхнутися від дна». Це на початку призвело до створення плану конверсії індустріальних земель та створення широкої коаліції з влади, громади, активістів, митців та бізнесу Bilbao Metropoli-30 (1991).

Найбільш помітним, ефективним та цікавим моментом стало будівництво Музею Гуггенхайма як символу культурного перетворення. Батьком цього урбаністичного дива вважається Іньякі Аскуна, мер міста від місцевої Баскської націоналістичної партії, котрий зміг реалізувати кейс нелінійного управління містом, його грандіозного перетворення та отримання звання найкращого мера у світі у 2012 р. за версією «World Mayor Prize».

Для того, щоб трансформація міста була ефективною та дієвою, а перехід від індустріальної економіки до більш сучасних аналогів приніс кошти, користь та робочі місця, ставка робилась на розголос. Саме тому були залучені імениті архітектори: Сантьяго Калатрава, Френк Гері, Норман Фостер та багато інших, які реалізували дуже яскраві проєкти в рамках міста: нова набережна, мости, аеропорт та інші об'єкти. Також вони розробили дизайн музею, який став сам уособленням мистецтва.

Всі кроки реалізації трансформації та переходу від занепавших суднобудівних виробництв до мільйонного потоку туристів, роботи із мистецтвом та дуже відомими зірковими архітекторами супроводжувались нерозумінням широких мас населення, частини політичного класу та навіть пробаскських сепаратистських угруповань. Багато хто не розумів, чому так багато коштів витрачається на такі імениті прізвища, що насправді потрібно було для підігрівання глобального суспільного інтересу та створення самого

ефекту, який потім і назвуть «Ефектом Більбао». Адже саме в інформаційну еру увага є коштовним товаром, котрий дав десятки мільярдів євро в міську економіку.

Достатньої кількості коштів у міста для реалізації проєкту музею в його повній мірі не було, адже місто на перших етапах надто низько оцінило фінансові витрати міста на архітектуру. Також і не було коштів на наповнення музею. Саме тому було вирішено, що за наповнення мистецького музею міста Більбао буде відповідати не місто, а Фонд Соломона Гуггенхайма, міжнародна інституція, котра базується в Нью-Йорку, і була започаткована у 20 столітті промисловцем та підприємцем Соломоном Гуггенхаймом. Маючи великі мистецькі фонди та стратегію світової експансії, Фонд Соломона Гуггенхайма став партнером проєкту музею в Більбао та надав свої мистецькі шедеври для користування музею, чітко прописавши терміни та умови використання. Але саме такий крок партнерства та колаборації двох інституцій дав можливість новоствореному музею користуватися мистецтвом на мільярди євро. Серед митців можемо виділити найбільш іменитих:

- Mark Rothko – абстрактний експресіонізм.
- Jeff Koons – сучасне мистецтво/скульптура-інсталяції.
- Richard Serra – гігантські скульптури зі сталі, інсталяції.
- Anselm Kiefer – німецький художник із необароковими/експресивними роботами.
- Eduardo Chillida – баскський скульптор важливий для місцевих.
- Louise Bourgeois – відома за свої скульптури й інсталяції, зокрема, завдяки великій «Maman» (мама) на подвір'ї музею.
- Jean-Michel Basquiat – важлива фігура у постмодерні/неоекспресіонізмі, з роботами в музеї. [9].

Такі непересічні та популярні імена відіграли свою важливу та надзвичайну роль для подальшого успіху трансформації міста.

Окрім музею, мерія попрацювала над набережною, новими культурними інституціями та багатьма інфраструктурними об'єктами по типу аеропорту,

мостів, вокзалу та інших елементів інфраструктури, які теж стали об'єктом співпраці відомих архітекторів та митців і дали комплексну картину трансформації міста.

Музей залучив увагу всього світу та десятки мільйонів туристів, принісши у трансформований після економічних, екологічних, політичних та державних катаклізмів Більбао нове життя у вигляді інвестицій, мільйонного потоку туристів, світової уваги в медіа та політичного визнання на найвищому рівні.

Варто зазначити, що одним із результатів трансформації був не тільки ріст міської економіки, зміна архітектурного ландшафту, мільйони туристів та мільярди, які надійшли в міську казну, але й деактивація сепаратистських рухів, що варто також окремо розцінювати як велике досягнення з погляду Іспанії. Такий крок дав змогу нелінійно перемогти сепаратистів (з погляду уряду Іспанії) не у площині прямої боротьби з сепаратистами, а й у сфері, де вони не могли конкурувати й де методи їхньої конкуренції виглядали архаїчно, жорстоко та програшно. Тому даний феномен можемо розцінювати і з погляду регіонального, локального рівнів, так і з погляду національного управління територіями. Адже коли місто отримувало шанс на появу нової економіки та перезавантаження, країна отримала шанс на зміцнення суверенітету та державної цілісності.

Аналізуючи цей кейс, ми бачимо, що боротьбою за екологію, проти сепаратизму та тероризму, за робочі місця та ріст економіки були саме нелінійні кроки: інвестиції в медіа увагу, відомі імена художників, Архітекторів, мистецтво та музейну справу. Це не можна назвати класичним традиційним підходом, а саме нелінійним мисленням розв'язання старих проблем.

Так, після двох десятиліть багато хто критикує «Ефект Більбао», називаючи його перебільшеним та роздутим. Частково із цим можна погодитись, знаючи із середини як він був влаштований. Але після 20 років всі порівнюють Більбао з успішними Європейськими містами типу Барселони,

Мілана, Парижа чи Праги не беручи до уваги, що Більбао був у кількох вимірах катастроф одночасно від екології до сепаратизму. І тому такі легкі порівняння не зовсім справедливі для нього. Чомусь ніхто з критиків не намагається порівнювати його із Косово, Сараєво чи будь-яким іншим містом, чи територією, що мали схожі проблеми.

Більбао завдяки своєму ефекту вирвався із зони катастрофічної бідності, атмосфери страху, фізичної небезпеки життю та фінансовому колапсу, ставши сучасним, стабільним європейським містом. Довгий час перед цим бувши зіркою міських трансформацій у світовому масштабі.

Схожі, але менш популяризовані кейси можна знайти і в інших містах Європи, зокрема, сюди можна віднести і Канни як ще один приклад нелінійних трансформацій, хоч і менш радикальних, проте не менш ефективних на довгу перспективу. Так, у місті на Півдні Франції не було плану трансформацій та чіткої стратегії на початку, і все почалося із бажання Західних культур та політичних еліт позбавити впливу Венеціанського кінофестивалю (*Mostra di Venezia*), котрий у 30-х роках минулого століття став інструментом культурного впливу фашистських лідерів Європи: Адольфа Гітлера та Беніто Муссоліні [44; 53; 58].

І з метою протистояння фашистам західні політичні та культурні сили у Каннах спершу створюють у 1939 р., а в 1946 р. уже після війни запускають сам фестиваль. Котрий в 50-х укріплюється, а потім стає одним із найбільш впливових і, що дуже важливо, прибутковим для самого міста, залучаючи додаткових туристів, особливо серед високопоставлених еліт. Проте історія почала здобувати ознаки справжніх змін із запуском двох наступних подій у місті.

Перша подія, яка стала продовженням кінофестивалю, це фестиваль реклами та креативних індустрій, що більш відомий під назвою «Канські Леви». Він сьогодні збирає тех-мільярдерів та CEO технологічних компаній зі всього світу на тиждень на лазуровий берег для визначення переможців у сфері реклами, креативу та комунікацій. Це одна із найбільш відомих подій,

котра створює вагомі інструменти впливу. Створений у 1954 р., він спершу проводився в Каннах та Венеції почергово, але згодом через 30 років закріпився уже на території Канн [13].

І ще одна подія, котра запустила у промислових масштабах такі події, це музичний фестиваль Midem (1967 р.). Після нього почали розростатися впливові заходи у місті, перетворюючи його із тисяч прибережних міст, на культову точку збору світових еліт у різних галузях, додаючи місту надзвичайного впливу та економічної потужності.

Варто відзначити, що сьогодні це десятки та сотні подій національного та світового значення, серед яких:

1. MIP TV (з 1964) – міжнародний ринок телевізійного контенту.
2. MIPCOM (з 1985) – провідна виставка телесеріалів, формату та digital-контенту.
3. Cannes Yachting Festival (з 1977) – один із найбільших яхтових салонів Європи.
4. Tax Free World Exhibition (TFWA, з 1984) – глобальна виставка duty free та travel retail.
5. Cannes Corporate Media & TV Awards (з 2010) – міжнародний фестиваль корпоративного кіно та іншого кіно, котрі роблять Канни не просто ще одним туристичним містом чи містом для пляжного відпочинку, а відводять окреме місце для міста на світовій карті в царині культури, креативу, кіно, музики та навіть політики, якщо враховувати гостей всіх вище зазначених подій [39].

До прикладів стрімкого і неочікуваного росту можна віднести столицю пострадянської республіки Естонії, місто Таллінн: столицю країни, котра у всіх радянських анекдотах славилася своєю повільністю. Але на ділі естонці, показали що Таллінн може стати помітним гравцем на світовому рівні на ринку ІТ та одним із ключових диджитал столиць Європи.

Саме в Таллінні були розроблені славнозвісні естонські електронні вибори, електронне громадянство, електронний уряд та багато інших

інновацій. Саме Таллінн став батьківщиною для всесвітньо відомого месенджера «Skype», додатку альтернативи таксі «Bolt», фін-тех компанії «Wise» та десятків інших мільйонних та мільярдних стартапів [1].

Можна розглянути й приклад Барселони, котра для залучення інвестицій, туристів та політичної ваги, використовувала спорт як інструмент впливу. Спершу це були Олімпійські ігри, проведені в місті на початку 90-х, що дало поштовх розбудови міста та покращення його інфраструктури. А потім і підтримка місцевої футбольної команди ФК Барселона, котра стала найкращим промоутером столиці Каталонії у світі та інструментом політичного протистояння із Мадридом у питаннях Каталонської автономії. Хоча здавалось би, усі сфери від яких виграло місто у підсумку, напряду не мали ніякого відношення до спорту.

1.3. Приклади «Нелінійного управління містами та територіями» США та Латинської Америки.

Але не тільки Європа, а й Північна Америка, Азія і навіть Латинська Америка змогли продемонструвати хороші кейси нелінійного розвитку.

Одним із найкращих і найбільш послідовних політиків, котрих можна виділити з погляду кейсів нелінійного управління містом не тільки в Латинській Америці, але й у світі є звичайно ж колишній мер Боготи Антанас Мокус [30].

Він покинув керівну посаду в Колумбійському національному університеті. Математик і філософ, Мокус шукав викликів і знайшов їх. Він не мав політичного досвіду, балотувався на посаду мера Боготи. Досяг успіху головним чином тому, що люди в столиці Колумбії вважали його чесною людиною. З винахідливістю педагога Мокус перетворив Боготу на соціальний експеримент саме тоді, коли місто задихалося від насильства, беззаконності, корупції та вуличних банд. Люди прагнули змін та хотіли турботи з боку місцевої влади. Ексцентричний та харизматичний Мокус обожнював

спілкуватися з людьми за допомогою гумору та виконав цю роль, іноді навіть одяючи костюм вигаданого ним супергероя на ім'я «Супергромадянин».

На початку 1990-х рр. Богота була проблемним містом. Бідність, корупція та злочинність були поширеними явищами, довіра населення до влади не було, а життя в столиці нагадувало принцип «людина людині вовк». Саме в такій ситуації опинився професор філософії Антанас Мокус, коли його обрали мером.

За два терміни на посаді мера (1995-1997 та 2001-2003) Мокус став ініціатором відчутних покращень у Боготі. Немає кращого прикладу сміливого, нелінійного та надзвичайно ефективного підходу мера до розв'язання проблем, ніж його програма з безпеки дорожнього руху, завдяки якій кількість смертей на дорогах зменшилася на понад 50%. Після пілотного впровадження проєкту за участю студентів театрального факультету у ролі мімів Мокус звільнив 3200 поліцейських, частина з яких була замішана в корупції. А потім він запропонував їм пройти перепідготовку та повернутися на роботу, але вже в костюмі мімів. Чотириста поліцейських прийняли пропозицію, обмінявши наручники та кийки на білі рукавички, перуки, різнокольорові костюми, клоунські носи та макіяж.

Щодня міми рухалися по біля дороги. Вони цілими групами висміювали водіїв автомобілі, що блокували пішохідні переходи. Вони допомагали літнім людям переходити вулицю і удавали, ніби відштовхують автомобілі, що блокують перехрестя. Крім мімів, Мокус також роздав 350 000 карток з «пальцем вгору/пальцем вниз», які громадяни могли використовувати, щоб мирно висловити схвалення або засудження поведінки інших учасників дорожнього руху.

На перший погляд, це здавалося абсурдним способом зробити дорожній рух безпечнішим, і Мокуса висміювали в пресі за те, що він пішов цим шляхом. Але поступово, висміюючи водіїв і пішоходів, які не дотримувалися основних правил, і хвалячи тих, хто їх дотримувався, міми зуміли змінити всю культуру дорожнього руху в місті.

У Боготі існувала й інша проблема: жінки боялися виходити на вулицю вночі через бандитів. «Ми хотіли зробити місто безпечнішим, особливо для жінок, і я зрозумів, що якщо жінки будуть проводити час на вулиці з багатьма іншими жінками, то вони почуватимуться значно безпечніше», – пояснював тоді Мокус.

Тож він попросив чоловіків у певні дні, які отримали назву «Ночі жінок», залишатися вдома, займатися домашніми справами, приглядати за дітьми або просто відпочивати. Водночас у середньому 700 000 жінок виходили на вулиці, ходячи на безплатні концерти або заповнюючи бари, які пропонували спеціальні акції на напої лише для жінок. Або жінки просто прогулювалися центральною вулицею, яку було перетворено на пішохідну зону [34].

Щоб уникнути юридичних проблем мер заявив, що «комендантська година» для чоловіків була суто добровільною. Чоловіків, які просто не могли залишатися вдома протягом шестигдинного обмеження, попросили мати при собі саморобні перепустки «безпечної поведінки». Звичайно, частина чоловіків називала Мокуса клоуном, але більшість позитивно прийняли кампанію Мокуса. У такі ночі командиром поліції була жінка, а за безпеку Боготи відповідали близько 1500 жінок-поліцейських [12].

Ефект джентрифікації застарілих індустріальних територій, як приклад нелінійного мислення та перетворень:

Мабуть, найбільш помітним та кричущим прикладом нелінійного підходу в Північній Америці до перетворень території можна вважати креативні зусилля по зміні одного із найбільших, а колись одного із найбідніших районів Нью-Йорка Брукліну, котрий в 80-х та 90-х був районом збанкрутілих фабрик, високої злочинності та нікому не потрібного зі зрозумілих причин дешевого житла.

Сьогодні приклад Брукліна повторили й повторюють такі міста як Чикаго, Берлін, а в останній час після кризи 2008 року намагаються повторити і Афіни.

А все через комплекс горизонтальних заходів та рішень на рівні місцевої влади, котрі призвели до розвитку та збагачення міста. Перше що почали робити у Брукліні, це залучати більшу кількість людей із креативних індустрій: художники, музиканти, галеристи, митці та інші. Це підняло статус району, його значущість та вартість нерухомості. Підтягнулись слідом і відкриття кав'ярень, клубів, галерей та загалом відбувся певний поштовх креативної економіки. Апогеем великої піар-кампанії із просування району, стало надання імені новонародженому сину Вікторії та Девіда Бекхемів в честь району Бруклін. Що насправді стало типовим прикладом підходу до зміни стану району та його просування у медіа. На сьогодні Бруклін це безпечний район із високою вартістю на житло, котре дуже часто досягає мільйонів доларів, в якому проживають відомі світу: актори, політики, бізнесмени, зірки шоу-бізнесу та заможні бізнесмени.

Сюди в нью-йоркську історію управління містом та територіями можна віднести й «Ефект розбитих вікон», коли мер Нью-Йорку Руді Джуліані, взяв за стратегію нульову толерантність до дрібної злочинності, що в цілому призвело до кратного зниження злочинності в цілому в місті та росту добробуту. А починалось все із бажання склити вікна, там де їх розбивають, адже розбиті вікна призводили до росту криміногенної ситуації. І навпаки від зворотнього мер та правоохоронці почали діяти в місті.

В основі соціологічної концепції «Розбитих вікон» лежить гіпотеза про те, що наявність візуальних ознак розрухи та хаосу провокує людей на подальше нехтування суспільними нормами. Якщо середовище демонструє відсутність господаря, наприклад, купа сміття на вулиці, яку ніхто не прибирає, це підсвідомо дає перехожим «зелене світло» на те, щоб смітити ще більше.

Механізм базується на особливостях масової психології. Побачивши, що правила ігноруються без жодних наслідків, індивід схильний копіювати таку поведінку. Це працює як ланцюгова реакція, адже варто двірнику проігнорувати один пакет із відходами, як поруч миттєво виросте стихійне

звалище. Аналогічно це працює з водіями: якщо кілька машин безкарно заблокували тротуар, незабаром там з'являться й інші бажаючі залишити авто «буквально на хвилинку» [62].

Класичним доказом ефективності цієї теорії стала масштабна реорганізація транспортної системи Нью-Йорка. У 80-х роках минулого століття місцевий метрополітен мав славу одного з найкримінальніших місць на планеті. Статистика лякала: щоденно фіксувалося близько 1500 правопорушень, включно з регулярними вбивствами (до 7 випадків на день). Підземка була настільки контрольована бандами, що звичайні пасажери боялися спускатися туди навіть удень.

Переломний момент настав, коли директор метрополітену Девід Ганн почав впроваджувати ідеї Джорджа Келлінга, одного з розробників теорії «Розбитих вікон». Стратегію розпочали з малого: боротьби з графіті та «зайцями». Щодо вандалізму, то адміністрація обрала тактику виснаження: потяги мили та перефарбовували щоразу перед виїздом на лінію. Вуличні художники могли ночами розмальовувати вагони, але їхню працю ніхто з пасажирів так і не бачив. Зрозумівши марність зусиль, вандали врешті-решт здалися, і потяги стали чистими [45; 60].

Наступним кроком стала війна з безбілетниками, яку очолив шеф транспортної поліції Вільям Браттон. Біля турнікетів розташували групи поліцейських у цивільному, які жорстко затримували порушників. Практика обшуків арештованих «зайців» дала несподіваний результат: у багатьох із них вилучали нелегальну зброю та наркотичні речовини. Це зробило метро некомфортним для злочинців, і рівень злочинності впав на приголомшливі 75%.

Успіх локального експерименту надихнув мера Рудольфа Джуліані у 1994 р. розгорнути політику «нульової толерантності» на все місто, призначивши Браттона головним поліціантом Нью-Йорка. Правоохоронці отримали наказ реагувати на найменші проступки, штрафуючи навіть за кинуте повз урну сміття. Результати перевершили очікування: за два роки

кількість тяжких злочинів зменшилася на третину, а статистика вбивств скоротилася майже вдвічі.

1.4. Приклади «Нелінійного управління містами та територіями» у Південній Кореї

Окремо варто звернути увагу на Азію, а саме на Південну Корею. Де до боротьби з трафіком та пробками на дорогах підійшли не через класичний підхід: більше доріг – менше заторів. Що на практиці означає зовсім інше: більше доріг – більше проблем з трафіком на дорогах.

Історія в Південній Кореї сталася у 2000-х, коли мер міста Лі Мьон Бак зніс автостраду над річкою Чхонгечхон, відновивши її як природне явище, котра було захована багато років тому у бетон. Це призвело до неочікуваних результатів: попри скепсис автомобілістів та деяких груп населення в результаті даний крок мера дав місту покращену екологію, зменшення заторів, більше пішохідних, пішохідних зон, появу нових маршрутів міського транспорту.



Рис. 1.2. Фотографія із видом на річку в Сеулі, де ще кілька років тому була автострада [56].

Sky Garden в Сеулі – другий проєкт, котрий став всесвітньо відомим після ренновації та відбудови річки, про котру згадується в даній роботі. Міський сад збудований на місці старої автостради 1970-х, котра в 2000-х була невдало реконструйована і залишилась аварійною. Через що мер запропонував повторити успіх Нью-Йорка та Парижу та відтворити прекрасний парк у бетонних нетрях столиці Південної Кореї. Що було дуже вдалим рішенням, хоч і на дуже короткому відрізку в один кілометр, що в рази менше своїх попередників. Все одно проєкт здобув міську та міжнародну популярність та зміг здивувати широкою палітрою рослин. І так само як відтворена річка, котра змогла вибравшись із бетону, стати домівкою для десятків різних видів риб, комах та рослин, стали місцем відпочинку жителів столиці, знизивши напругу бурхливого міста, його карбонізацію, нагрівання та соціальне невдоволення. У тому числі мерія міста рекламувала проєкти як такі, що залучають жителів до проведення вечірнього часу без алкоголю. Тобто і соціальний ефект проєкти мали також [55].

«Потік Чонг'є служить прикладом сталого міського відновлення, ілюструючи складності, пов'язані з балансуванням міського розвитку з екологічними цілями. Оскільки міста по всьому світу стикаються зі схожими проблемами, проєкт Cheongye Stream дає цінну інформацію про те, як можна досягти міського прогресу поряд з екологічною стійкістю, реінтегруючи міську інфраструктуру в міську тканину та висвітлюючи позитивні наслідки створення простору для водних та вологих екосистем у міських середовищах» [16].

Також варто відзначити трансформації в післявоєнному Копенгагені, де заборона в'їзду автівок до центру міста, збільшила кількість велотранспорту і призвела до надзвичайних результатів, коли 60% всіх поїздок відбуваються на двоколісному транспорті. Можна розказати і про перетворення занедбаних земель збанкрутілих фабрик на сади та урбан-огороди, «Економіку краси Ванкувера», Масдар-Сіті в ОАЕ – експериментальне «нульове місто», що задало тренд для смартсіті у всьому світі, чи еквадорський Кіто, де самість

дорогого метро проблему вирішили шляхом дешевого, але дуже ефективного канатного транспорту.

А ще можна згадати і гнучке зонування в Токіо, і «15-ти хвилинне місто» Парижу, і урбаністичні вищезгадані проєкти Жайме Лернера у бразильському місті Курітіба, котрий запустив метробуси (BRT: bus rapid transit) замість дорогого метро на котре у мера не було коштів, але геніальне планування та окремо виділені лінії на дорогах під спеціальні автобуси створили ефективну транспортну систему міста [51].

Підходячи до проміжних висновків даного розділу, варто зазначити, що прикладів у наукових та публіцистичних матеріалах – безліч. Ще більше їх у реальному житті, і вони постійно показують що неспівмірні результати можливі і дуже часто приходять, коли реалізовували нелінійний, нестандартний підхід.

Дуже часто він зумовлений невеликою кількістю коштів чи надприбутками громади, а саме мотивацією отримати в рази кращий результат завдяки недостатнім ресурсам навіть для посереднього результату.

В даному розділі, сформовано теоретичне підґрунтя потрібне для подальшого аналізу нелінійних підходів в управлінні територіями. Наведені ключові приклади, дають розуміння суті підходів та окреслюють переваги в управлінні над класичними. Демонструючи що старі ієрархічні, догматичні системи можуть поступатися адаптивним та сучасним практикам, котрі можуть давати мультиплікативний результат.

Дано оцінку наукової розробленості теми у світі та Україні, а також визначено перспективи практичного і теоретичного використання.

Проаналізовані приклади нелінійних підходів в управлінні територіями в Південній Кореї, Іспанії, США, Бразилії та Колумбії - демонструють дієвість заявлених гіпотез не в окремо взятих містах чи країнах, а на різних материках та частинах світу, даючи підстави для перших узагальнень та дієвості підходів.

РОЗДІЛ II

ДЕТАЛЬНИЙ АНАЛІЗ KEYCIB «НЕЛІНІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТАМИ» У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙ, ЛІДЕРСТВА ТА ПОШУКУ ФІНАНСІВ

У розділі аналізуються приклади нелінійних управлінських підходів, з акцентами на інновації, пошук фінансів в нестабільних умовах невизначеності та екологічних викликів.

Нижче перелічені приклади, стали надихаючими історіями для багатьох мерів та управлінців по всьому світу, задавши своєрідні еталони в нелінійному управлінні, принісши неспівмірні результати громадам.

2.1. Трансформаційні проєкти Парижа та Нью-Йорка

Пропозиція дещо ускладнити наш розгляд нелінійних кейсів та, окрім самого факту розгляду реалізації проєкту, накласти на них додаткові елементи, такі як лідерство, фінансування, інноваційність, екологічність та збереження історичної спадщини. Завдання показати що нелінійні приклади в управлінні містами можуть мати не тільки креативний, але й більш складний, багатошаровий та комплексний підхід.

Promenade Plantée, що також має назву Coulee Verte René-Dumont:

Парк в Парижі, котрий було реконструйовано на базі старого акведука, що служив залізничною лінією у столиці Франції у 12-му районі, і вже ближче до кінця 60-х років минулого століття втратив своє функціональне призначення, перетворившись у грудку бетону та цегли, засипаного сміття та просякнуту кримінальними елементами. Але через двадцять років забуття, 4,7 кілометрова споруда, по котрій колись їздив потяг стала об'єктом інтересу архітектора Philippe Mathieux і ландшафтного дизайнера Jacques Vergely, котрі за підтримки мерії міста Парижу та тодішнього мера Жака Ширака

реалізували надскладний проєкт на той час, що надихнув цілу плеяду міст повторити успіх парижан [46; 49].



Закинуту споруду, котру вважали швидше проблемою міста, ніж її позитивною перспективною можливістю для розвитку не знесли, що вимагало великої кількості коштів, а нелінійно модифікували у кількоповерховий сад. Нижні поверхи були використані як артмайстерня, а верхнє полотно акведука використовувалось як простір для десятків видів рослин, дерев, пішохідних зон та бігових доріжок. Тобто, закинутий колись індустріальний простір за 25 мільйонів євро та завдяки лідерству архітекторів та мера перетворився в одну із гідних окрас столиці, де навколо почалися соціальні, екологічні та мистецькі зрушення [23]. Адже саме в цих площинах реалізація проєкту дала йому складність, переосмислення, гарний результат, котрим почали надихатись у всьому світі. Від The 606 в Чикаго, Rail Corridor в Сінгапурі, The Bentway в Торонто, до Sky Garden в Сеулі та найбільш відомого в даному роді проєкту High Line у Нью-Йорку.

Про останні два я пропоную поговорити нижче. Адже саме High Line в Нью-Йорку став найбільш відомим, яскравим проєктом в стилі перетворень старих логістичних архітектурних споруд в якісно нові джентрифіковані об'єкти паркового мистецтва та урбаністичної витонченості [59].

(Фотографія із видом на місто Нью-Йорк, де повз квартали замість старої залізної дороги простягається сучасний парк High Line.

І якщо паризький проєкт був першопрохідцем у даній категорії, то уже проєкт у «Великому Яблуці», став чи не найкращою рекламою даного підходу. Хоча все починалось за дуже схожими рольовими моделями й набагато пізніше, адже французький проєкт було представлено публіці у 1993 році, то американський стартував тільки в 1999 р. із громадської ініціативи «Друзі High Line», у 2006 р. збору коштів і тільки у 2009 р. були введені перші відрізки проєкту в експлуатацію. А останній тільки у 2014 році. І якщо прообраз High Line був трансформований на стику екології, архітектури та мистецтва, то уже його наступник, окрім перерахованого, ще став прикладом колаборації міської влади, громадської ініціативи та приватного капіталу [20].

Для прикладу якщо паризький проєкт коштував 25 млн євро, то нью-йоркський уже коштував в 10 разів більше, при тому, що 20 мільйонів доларів отримали від одного жертводавця, місцевої дизайнерки Діани фон Фюрстенберг. Також долучились до ініціативи такі компанії символи Нью-Йорка як Tiffany, Coach, забудовники найбільшого приватного ріел-естейт проєкту Hudson Yards, навіть компанія Гугл із Кремнієвій долині теж доєдналась. Також значні кошти перерахувала мерія та адміністрація Майкла Блумберга, тодішнього мера, та орієнтовно ще 5% проєкт отримав від Федерального бюджету.

Проєкт став не соціальною інвестиційною моделлю, де Друзі Хайлайну, як громадська ініціатива зібрали півтори сотні мільйонів доларів, але й прикладом адаптивного, нелінійного управління містом та проєктами. Коли замість знищення застарілої інфраструктури, створили прекрасний комплекс, насичений соціальними, мистецькими, театральними, садовими та

спортивними проєктами та зонами. Окрім цього, хайлайн став елементом відродження Західного Манхеттена та причиною росту вартості нерухомості. Для прикладу уже згадуваний вище Hudson Yards, став співінвестором проєкту тільки заради того, щоб третю чергу дотягнути до його локації та дати можливість його майбутнім покупцям отримати доступ до оновленої інфраструктури. Це визначало підвищення рівня нерухомості часто на 40-50%. І це при тому, що загальна вартість нерухомості комплексу Hudson Yards становила приблизно 20-25 мільярдів доларів, а інвестиції склали 10-15 мільйонів [41].

Але навіть якщо не розглядати вплив виключно як приватний фактор, а соціальний і місто, і місцеві спільноти отримали додаткові переваги від проєкту, від соціальної згуртованості, зниження криміналітету, росту спортивного та культурного життя до залучення додаткових інвестицій, відкриття нової інфраструктури у тому числі об'єктів туристичного призначення.

Варто відзначити цікавий політичний факт, що всі три мери, котрі будували надземні парки в джентрифікованих об'єктах та відновлювали річки в місті, мали політичні президентські амбіції, а проєкти такого спрямування спрощували реалізації цілей національних рейтингів та впізнаваності, даючи додатковий імідж ефективності, продуманості, дієвості та вміння об'єднувати громади. Двоє із трьох стали президентами своїх країн: Жак Ширак та Лі Мьон Бак. Майкл Блумберг, мер Нью-Йорка, брав кілька разів участь у праймеріз, хоч президентської кампанії так і не виграв.

Можливо дана статистика є вибірковою і не є свідченням, але все ж говорить про запит населення на такі проєкти, що може бути політично вигідним багатьом мерам брати приклад. Такі проєкти після реалізації в місті потім можна легко масштабувати на національному рівні як підхід до управління країною.

Також проєкти відбудовувались не просто як однопрофільні та монофункціональні об'єкти: всі три міські сади були реалізовані на стику

багатьох сфер життя: від мистецтва, урбаністики, до соціальних історій та взаємодії різних видів капіталу та соціальних груп. Це загалом дало в рази кращий результат, ніж при класичному управлінні містами чи вищезазначеними проектами.

2.2. Кейс Севільї

Гриби Севільї – це приклад не просто відродження центральної частини міста та брендингу регіональної столиці у міжнародних масштабах, але в першу чергу це історія про повагу до коренів та історичної спадщини, нелінійного підходу та яскравого результату.



Рис. 2.1. Фотографія на архітектурний об'єкт Гриби Севільї, відомий також під назвою Metropol Parasol, що став інструментом перетворення міста [4].

Дерев'яна новобудова у вигляді велетенських 28 парасоль у центрі Севільї дуже схожа на космічний корабель, котрий приземлився в

самісінькому центрі столиці Андалусії. Де перед цим було знайдено під час розкопок залишки римської та мавританської культур. І для того, щоб зберегти можливість для розкопок та подальшого музею археологам, центральну площу для любителів недільної ярмарки, а місту додати сучасності та туристичного інтересу, до реалізації проекту було залучено німецького архітектора Jürgen Mayer H., котрий власне і реалізував не простий на той час проєкт найбільшої дерев'яної будівлі у світі. Назву вона отримала відповідну, Metropol Parasol, також відому як Setas de Sevilla (Гриби Севільї).

Шлях політичної реалізації не був простим, адже супроводжувався і політичними протестами і збільшенням бюджету від 50 млн євро до майже 180 млн. Також знаходились групи людей котрим не подобався і зовнішній вигляд, і сучасність, і багато інших аспектів.

Але все змінилося коли 4-рівневий комплекс було введено в експлуатацію, де на -1 поверсі реалізували музей, на 0 поверсі площа, а два поверхи зверху це пішохідні простори та нові улюблені місця для туристів та містян. проєкт залучив одразу більше мільйона туристів за рік та створив незабутній образ середньовічного міста у світових медіа, як щойно відродженого, цікавого та привабливого до візиту, культурних, мистецьких, театральних та інших місць. У комплексі це призвело до активізації місцевих мікробізнесів, появу додаткових прибутків міста та його жителів. Окремо варто зазначити потрапляння в кінематограф, новини та соціальні мережі, що додатково підіймало капіталізацію Севільї [4].

Таким чином, реконструкція центральної площі міста з принципом поваги до коренів міста та його історичного спадку із використанням міжнародних архітекторів в демократичному процесі міського врядування та нелінійного управління призвела до неспівмірно більших результатів.

2.3. Трансформаційні проєкти Барселони, Понтаведери і Таллінна

Уже закарбоване правило 20-ого століття говорить, що збільшення автотранспортної інфраструктури збільшує потік автомобілів та збільшує проблеми міста, пов'язані з цим. І насправді розв'язання проблем заторів, загазованості міста та нестачі міських просторів, швидкого пересування населення містом лежить у нелінійних рішеннях міської влади. Для прикладу, низка міст відмовляються від автострад та доріг в їх класичному значенні й переходять до відмови від автотранспорту, що значно розв'язувати проблеми міст, котрі нелінійно подивились на вище згадані проблеми.

Пішохідні квартали Барселони, започатковані меркинею Адою Калоу більш відомі у світі як Superilles або Superblocks. Варто зазначити, що перші урбаністичні дослідження даються ще на початку 90-х минулого століття урбаністом та міським дослідником Сальвадором Руєдою. Але політичне впровадження вони здобули уже значно пізніше у середині 2010-х.

І розпочинались у джентрефікованому районі, колишній індустріальній зоні Poblenou, а потім розширились і на Eixample, Sant Antoni, Gràcia. Суть даної екосистеми полягає в тому, що громадський транспорт і автомобілі виносяться на зовнішній периметр доріг блоку, а простір у тому числі і дороги всередині залишаються для жителів району та блоку, де можна встановлювати рослини, вуличні меблі, басейни, ігрові зони та багато іншого. І якщо на початку даний проєкт викликав спротив автомобілістів та локального бізнесу, то уже за кілька місяців тотальна більшість згідно з опитуваннями уже була за нововведення [17; 36].

Проєкт не просо вивів транспорт із дворів районів міста, а створив цілі екосистеми, що базуються на довірі та повазі, а жителі часто на вулицях, де колись були автівки, виносять столи у вихідні та організовують масові вечери та гуляння, покращуючи ментальний стан та загальний настрій у жилих

масивах. Нерухомість виросла в ціні, шумова агресія та забруднення в середині таких суперблоків драматично впало [28; 48].

Загалом меркиня Ада Кало підняла на політичні прапори ідею доступного міста за 15 хвилин, що стало великою точкою інтересу для багатьох інших європейських столиць та великих агломерацій та мегаполісів.

Ще одним прикладом нелінійної боротьби за міський простір та росту безлічі позитивних соціальних показників стала **Понтеведера**, невелике місто на Північному Заході Іспанії, де мером є Мігель Анхо Фернандес Лорес, який кілька десятків років керує ним із великою мотивацією зробити спільноту менш залежною від автотранспорту, населення більш здоровим, а публічний простір менш наповненим приватним автотранспортом. Причому, забігаючи наперед, у порівнянні з іспанськими містами місцеві урбаністи визнають унікальний підхід мера та його великі здобутки, називаючи досягнення Понтеведери по справжньому унікальними.

Сьогодні місто відоме тим, що 70% мікроподорожей у справах містом виконуються не на авто, чого не було раніше, у місті з 2009 року зникла смертність від автомобілів, хоча раніше по 40-50 людей помирало від них щороку у 80-тисячному місті [18]. Також у найбільших університетах світу кейси Понтеведери та мера Мігелем Анхо Фернандеса Лоресом вивчають як перше безавтомобільне місто. «Речі, які дозволили радикально змінити використання та мету громадського простору в Понтеведрі, сформульовані навколо наступних принципів:

- Уникайте функціональної спеціалізації землі.
- Реверсування наявних земель без впровадження нових функціональних сегрегацій в організації та дизайні простору.
- Не дозволяйте вулиці все більше ставати просто транзитним маршрутом, натомість зберігаючи свою роль місця для зустрічей, прогулянок, спілкування, комерційного обміну, прелюдії до будинків і, очевидно, також проходу, як це традиційно було.
- Співіснування та співжиття використання.

- Новий порядок пріоритетів у використанні громадського простору.

«Значний прогрес був досягнутий у відновленні більшої частини багатофункціональності, яку колись мали вулиці та громадські простори, встановивши пріоритети відмінні від тих, які були раніше; ці пріоритети не були і не можуть бути однаковими для всіх вулиць і районів, але, безумовно, відрізняються від тих, які були домінуючими раніше. У контексті трансформації міської мобільності в Понтеведрі був прийнятий революційний підхід, який змінює традиційні пріоритети у використанні дорожнього простору. Ця нова парадигма зосереджена на сприянні стійкості та безпеці, надаючи пріоритет найбільш вразливим та стійким користувачам громадського простору» [27; 43].

Також в успіху проєкту управління містом варто відзначити стовпи цієї системи, які можна пояснити наступними термінами:

- Глобальна перспектива: зміни впливають на все місто, а не лише на центр. Всі дії мають одну і ту ж філософію, що громадський простір є продовженням приватного простору. Дружній і безпечний простір, неквапливий, приємний для розвитку повсякденного життя.
- Громадський простір: місто відновило свою сутність як форуму, перетворивши свої вулиці та площі на простори для співіснування та відносин між людьми. Раніше більша частина громадського простору була присвячена автомобілям, тепер вона присвячена людям.
- Інтегративне місто: було докладено особливих зусиль для створення умов для використання громадського простору людьми, які мають більше труднощів, щоб покращення громадського простору стосувалося всіх.
- Демократичне місто: з самого початку була обрана більш егалітарна мобільність з багатофункціональними вулицями та площами, уникаючи сегрегації звичаїв та людей. Як зазначено в документі «Транспортні стратегії для систем нульових викидів за дизайном»: «У випадку з Понтеведрою було прийнято низку заходів для радикальної зміни розподілу

вулиць та їх редизайну, а також політики паркування, і супроводжувалися зміною мислення в плануванні землекористування. До того ж трансформація Понтеведри була проведена з логікою, що рішення міської мобільності виходить за рамки мобільності; таким чином, замість того, щоб місто було обумовлене необхідністю покращити мобільність, мобільність повинна бути обумовлена необхідністю покращити місто. Приклад Понтеведри показує, що підходи, спрямовані на відновлення балансу між мобільністю та близькістю, є актуальними і можуть бути застосовані в невеликих містах» [40; 43].

Впровадження вищезазначених елементів призвело до разючих та відчутних змін та до наступних висновків: «У 2011 році після більше, ніж 10 років впровадження перших заходів, модальний розподіл поїздок у місті показав наступну розбивку:

- 66% поїздок були здійснені пішки.
- 5% поїздок було здійснено на велосипеді та громадському транспорті.
- 29% поїздок були здійснені приватним автотранспортом.

Згідно з опитуванням домогосподарств, проведеним у 2021 році, результати для міста Понтеведра показують наступний модальний розподіл, який включає всі поїздки з походженням та призначенням у межах міста Понтеведра, тобто подорожі з обома кінцями в межах міста:

- 84,3% поїздок здійснюється пішки або на велосипеді.
- 14,7% поїздок здійснюється на приватних автотранспортних засобах.
- 1% поїздок здійснюється іншими видами транспорту (включаючи автобусний громадський транспорт).

Можна зробити висновок, що: а) моторизований рух у центральних районах, а також у компактному місті був значно скорочений. Відбулося значне зниження моторизованого руху та модальний зсув. Велика частина дуже коротких поїздок, які можна чітко визначити як непотрібний трафік, що раніше здійснювалися приватним транспортним засобом, або більше не відбуваються, або тепер здійснюється пішки. Це приклад того, що відомо як

«випаровування трафіку», яке відноситься до «зникнення трафіку». б) Рух на периферійних дорогах також зменшився».

Також лідерство мера забезпечило:

- Фундаментальний захід, що складається з нової концепції громадського простору та його використання.
- Громадський простір як право громадянина на тому ж рівні, що і охорона здоров'я чи освіта.
- Редизайн громадського простору та вулиць з пріоритетним акцентом на присутність людей та пішохідні рухи.
- Зниження швидкості на всіх муніципальних дорогах приблизно до 30 км/год, а в конкретних випадках до 20 км/год, 10 км/год і 6 км/год.
- Скорочення наскрізного руху в центрі міста.
- Усунення наскрізного руху в районах з високою житловою та комерційною щільністю.
- Ліквідація звичайного руху важких транспортних засобів у житлових районах з високою щільністю, з переміною маршруту через інші дороги.
- Оголошення пішохідних зон та пішохідних пріоритетних зон, з усуненням всього автомобільного руху, який не є необхідним для обслуговування самої зони.
- Оголошення зон співіснування з жорсткими обмеженнями на невибірковий рух автотранспорту.
- Сприяння до максимуму у всіх сферах моторизованих послуг, необхідних для житлової або економічної діяльності, зі стримуванням опортуністичного та зручного використання.
- Ускладнення невибіркової стоянки вздовж країв доріг, що призводить до зникнення паркування, що впливає на трафік.
- Поєднання заходів «вигнання» дорожнього руху з узагальненням заходів заспокоєння руху для моторизованого руху.

- Інші заходи з управління дорожнім рухом, такі як зняття світлофорів у центрі міста [7].

Можливо даний приклад є менш відомим і більш складно масштабованим як приклад Барселони, але тут варто враховувати і саму складність популяризації реформ, враховуючи розміри міста та його певну регіональну особливість, віддаленість від великих медійних груп чи інформаційних потоків.

Таллінн – це не тільки приклад диджиталізації Естонії, але й гарний кейс як за допомогою нелінійних кроків, можна знайти додаткові вигоди, із рішень, котрі здавались на початку спрощеними, а можливо навіть і дещо популістичними. Власне, мова йде про безкоштовний транспорт для всіх жителів міста.

Не варто звинувачувати автора тексту та міську владу зразка початку 2010-х у радикальному ультра соціалізмі, адже перший і найбільш вагомий аргумент – комунальний транспорт, будучи платним для всіх, окрім великої категорії соціально-дотаційних груп, тільки на словах вважався платним та прибутковим. Насправді 70% бюджету комунального транспорту була дотаційною. Тобто вважати його бізнесовим та таким, що може сам себе профінансувати, не варто. [31]

Якщо коротко переказувати суть, можна процитувати наступне: «У січні 2013 року столиця Естонії зробила перехід на безплатний громадський транспорт і стала найбільшим містом у світі, яке пропонує безкоштовний транзит для всіх своїх жителів. Ідея безплатний громадського транспорту практикується в багатьох населених пунктах по всьому світу. У Європі Хассельт (Бельгія) та багато інших невеликих міст мають великий досвід надання безплатного громадського транспорту. Однак Таллінн є першою столицею та містом середнього розміру з населенням 417 000 осіб, яке запровадило безплатний громадський транспорт. На місцевому референдумі, організованому для залучення жителів до прийняття рішень, переважна більшість виборців (76%) схвалили вибір зробити громадський транспорт у

Таллінні безплатним. Міська адміністрація посилила стимул для модального зрушення, розширивши деякі автобусні смуги в центрі міста. Система працює з безконтактною картковою системою, яка надає персоналізовані переваги всім жителям Таллінна та статистику подорожей для міської адміністрації» [14]. [24]. [68].

І попри скепсис багатьох політиків, активістів і навіть громадян, проєкт можна вважати успішним. Адже левову частку коштів непрямой компенсації за безплатний громадський транспорт дали нові громадяни міста, котрі зареєструвалися в наступному році і принесли приблизно 70% компенсацій. Окремо керівництво міста виносить в заслуги нелінійного підходу позитивні згадування міста у світовій пресі, соціальне зшивання міста та підвищення соціальної згуртованості. І найголовніше: безплатний транспорт став безкоштовною, доступною експериментальною базою збору великих об'ємів даних, котрі обробляються та стають основою для розумного управління містом.

До того варто врахувати й політичну стабільність та політичний спокій, котрий дає даний крок, адже варто враховувати електоральний спадок, який Естонія як і більшість радянських республік отримали від СРСР. Це на практиці відкрило політичний простір для більш сміливих реформ в столиці та країні, у тому числі у діджитал трансформації.

Переходячи до висновників розділу, важливо зафіксувати результати котрі нам дають нелінійні підходи в управлінні містами та наочно продемонструвати їх ефективність.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця нелінійних рішень

Локація	Проблема	Нелінійне рішення	В чому нелінійність?	Результат
Більбао, Іспанія	Економічні та екологічні проблеми, тероризм та сепаратизм процвітають в регіоні.	Створення мистецького музею.	Відродження регіону не через економічні проєкти, а через музей та культурні ініціативи.	Створення ефекту Більбао, що в себе включає: економічний бум, мільйони туристів, мільярди інвестицій та світове визнання міста.
Курітіба, Бразилія	Транспортні проблеми, відсутність коштів.	Запуск Метробусів.	Замість дорогого метро, мерія міста збудувала виділені лінії для автобусів, котрі їздять за аналогом метро, але на звичайній дорозі.	Зекономлені кошти, вирішена велика частина транспортних проблем.
Сеул, Південна Корея	Проблеми із трафіком та екологією.	Знесення транспортної інфраструктури.	Замість побудових нових доріг, мостів та розв'язок, мерія міста зносить їх і відроджує річку.	Трафік зменшується, а екологія покращується. Заміри рівня щастя у місцях підіймаються.
Кіто, Еквадор	Проблеми із транспортом для великої кількості місцян. Відсутність коштів.	Запуск канатного громадського транспорту.	Замість дорогого метро, котре ще й складно було реалізувати фізично - місто будує канатні дороги котрі перевозять левову частку населення із фавел у центр міста на роботу і потім назад.	Якісне, швидке та недороге вирішення транспортних проблем міста.

Локація	Проблема	Нелінійне рішення	В чому нелінійність?	Результат
Нью-Йорк	Кримінал, злочинність, промисловий занепад.	Відродження та джентрифікація району Бруклін.	Зміни через зміну рольових моделей та поведінку людей та моєлей економіки, джентрифікація, залучення креативних спільнот.	Зниження злочинності, підвищення рівня життя та економічного добробуту.

Створено автором

Висновки до 2 розділу

Проблемою нелінійного підходу є достатньо складна архітектура спадковості, що дуже часто замикається на елементах лідерства мера чи головного урбаніста. Або, наприклад, команди, що прийшла до влади і через плин часу чи програш на виборах, змушена покинути управління населеним пунктом не зберігши можливість інституціалізувати методи та підходи в управлінні містом.

Другою проблемою, є також не завжди проста та зрозуміла комунікація особливостей та переваг проєкту широким масам населення. Дуже часто нелінійні проєкти мають велику кількість критиків серед аудиторії прихильників старих методів управління, класичних та першочергово зрозумілих.

Також, окремо варто зазначити, що нелінійні підходи можна використовувати не тільки на міському комунальному рівні управління містами, урбаністиці, алей й на національному рівні. Що не є предметом нашого розгляду, але є підтвердженням дієвості підходу.

РОЗДІЛ III

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ КЕЙСІВ «НЕЛІНІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МІСТАМИ ТА ТЕРИТОРІЯМИ» В УКРАЇНІ

У розділі розглядається практичний досвід автора на базі проєктів реалізованих в Україні, в умовах стратегічної невизначеності пандемії Коронавірусу Covid-19 та російського широкомасштабного вторгнення в Україну. Коли нелінійні підходи в управлінні проєктами, давали неочікувано більші результати.

3.1. Реалізація проєкту Історико-художнього музею в селі Пархомівка

Основна ціль розділу – описати кілька проєктів із нелінійним підходом до управління, котрі дали в рази більший результат, ніж його можна було очікувати на початку. Більшість із цих історій реалізовувались моєю командою, що дає мені можливість описати це в деталях та зі знанням матеріалу.

«Музей в селі Пархомівка» – проєкт, реалізований мною та моєю командою у 2021 р. з метою публічної демонстрації в суспільстві успішного нелінійного кейсу брендингу території інструментами мистецтва у такому випадку Пархомівським художнім музеєм імені Панаса Луньова. У музеї на той час у публічному доступі виставлялись картини відомих українських митців: Тараса Шевченка, Тетяни Яблонської, Івана Айвазовського, Іллі Рєпіна, Казимира Малевича, а також популярних у світовому масштабі художників: Пабло Пікассо, Василя Кандинського, Джовані Піранезі та кілька тисяч інших. Картини були зібрані сільським вчителем у повоєнний час. [47].

Але враховуючи, що музей не був тоді відомим, інформаційна кампанія із його популяризації стала частиною більш широкої стратегічної роботи. Реалізація задуму відбувалась на стику політики, державного управління на

низовому рівні та культури й носила ціль продемонструвати неправильність суспільної думки, котра побутувала в населеному пункті Пархомівка: інструментом економічного прориву може стати помираючий цукровий завод як пам'ять про цукрову династію Харитоненків та славні часи українського цукровиробництва, продукти якого експортувалися від Європи до Китаю. Натомість мистецтво може стати драйвером практичних змін в населеному пункті, і в достатньо короткі терміни принести перші видимі зміни.

На прикладі даного локального кейсу реалізовувалася стратегія нелінійного впливу нетрадиційного для нашої країни, але дуже потрібна як наратив на національному рівні: мистецтво, котре в головах багатьох громадян, політиків та чиновників є глибоко дотаційним, може міняти зовнішні простори, населені пункти, країну та економіку в цілому.

Ні в Пархомівці, ні в Україні в цілому про те, що Франсуа Міттеран ще у 1981 р. віддав Північне крило Лувру, котре займало Міністерство фінансів, під музей із неоднозначним меседжем, що мистецтво та культура можуть принести Франції більше коштів ніж Міністерства фінансів. Тоді для виборців Міттерана це здавалось дуже диким, несистемним та незрозумілим. Але час показав зворотнє: коли Лувр став флагманом французької культури, філії Лувру почали відкривати в арабських еміратах під десятки мільярдів доларів інвестицій, а кількість відвідувачів перейшла планку у 10 мільйонів відвідувачів щорічно.

Точно так же не говорили і про «Ефект Більбао», про котрий ми писали вище. Саме тому проєкт проводився із максимальною публічністю, прозорістю та залученням всіх можливих медіаресурсів, від наявних на той час телеканалів інформаційного та національного рівня до біл-бордів, сітілайтів міст мільйонників, соціальних мереж, лідерів думок та інших маркетингових інструментів, котрі я опишу дещо нижче.

Надзвичайно важливим інструментом створення правильного наративу про нелінійні методи реалізації проєктів у населених пунктах та територіях є саме успішність реалізації проєкту, котрої команда намагалася досягнути за

рахунок швидкої, публічної, прозорої реалізації проєкту із реальними практичними змінами в селі та широким складним контекстуальним поясненням сенсів підходу.

Друга важлива річ в реалізації даного проєкту із використанням нелінійних методів була важливість залучення відомих лідерів думок, глобальних брендів та сучасних підходів. Адже саме це найкращі інструменти донесення привабливості нелінійних підходів на той окремий відрізок часу.

Проєкт стартував у квітні із погодження стратегії розвитку із керівництвом та командою музею. І початком став аудіо гід, котрий озвучили двома мовами, українською та англійською, дуже відомі на той час поет Сергій Жадан та популярна співачка Аліна Паш. Даний простий хід став новинним приводом, і про музей почали говорити на національному рівні.

Це було дуже актуально в часи пандемії Ковід-19, адже аудіо гід був аналогом сучасних музеїв, де із власного телефону можна було зчитувати через qr-code інформацію не беручи до рук старі аналогові гідів, що було сучасним рішенням та безпечним для користувачів. Відомі імена голосів, що озвучували контент про картини, тільки підігрівав інтерес.



Рис. 3.1. Встановлення охоронної системи AJAX – для забезпечення безпеки експонатів перед початком масштабної кампанії

Наступним кроком стала реалізація можливості оплати через безконтактні системи MasterCard та Visa, адже залучення аудиторії зі всієї країни, а як потім виявилося із закордону також, вимагали сучасних інструментів оплати.

Далі потрібно було забезпечити надійну посилену охорону музею, адже проєкт міг би закінчитись великим скандалом, якби після гучної pr-кампанії музей став мішенню для злочинців та був пограбованим. Саме тому було залучено міжнародну українську компанію AJAX, котра працювала в десятках країн закордоном та славилась своїми технологічними рішеннями та дуже високою надійністю. Компанія ввічливо погодилась стати меценатом проєкту та безплатно забезпечити Музей своїми сервісами, технічно на глобальному рівні облаштувавши будівлю музею сучасною безпековою технікою. Даний глобальний бренд з українським корінням, допоміг залучати й інші не менш відомі компанії для підтримки проєкту.

Після облаштування потрібної фінансової, безпекової та комунікаційної інфраструктури на місці була також створена айдентика спільно із Projector, запущений новий сайт, сторінка в інстаграм та інше. Ми запустили інформаційну кампанію, залучивши найвідоміших лідерів думок від співаків Святослава Вакарчука, Олександра Положинського до відомих спортсменів, журналістів (Севгіль Мусаєва, Дмитро Гордон), політиків (Роман Грищук) та блогерів.

Ось як про це написало медіа Благодійного Фонду Загоріїв: «Моушн-графіку для проєкту розробив один з найкрутіших ілюстраторів у світі -Сергій Майдуков, що працює з New York Times та Washington Post. Далі розробили сайт та Instagram. Для цього вперше для музею провели професійну фотосесію картин. Запустили мерч: футболки та шопери з копіями картин. Для популяризації залучили лідерів думок. Також зробили рекламу музею у містах, з яких до нього їхати не більше, ніж 5 годин: Київ, Полтава, Харків, Суми, Черкаси, Запоріжжя, Нікополь, Дніпро. Далі приєдналася преса, яка допомогла з промоцією на широку аудиторію». [64].

Була розгорнута кампанія на зупинках міського транспорту «Найближчий Пікасо до Тебе» та «Найдешевший Пікасо у світі», а великі міські рекламні носії включали найбільший рекламний монітор країни на торговому центрі «Гулівер» у центрі столиці, що безкоштовно погодився прокручувати рекламу музею кожні 7 хвилин протягом багатьох днів.



Рис. 3.2. Елементи графічного дизайну про котрий йдеться в текстах у рамках рекламної кампанії проєкту, що була розміщена на площинах Торгового центру Гулівер у місті Києві

Для промоції музею було використано 100 недорогих принтів та рамок із магазину ІКЕА, тому сумарний бюджет даної маркетингової хвилі коштував як кілька обідів, але зробив мільйонні охоплення аудиторії, та надзвичайну зацікавленість преси, коли зірки та ЛОМи постили у своїх мережах заклик відвідати музей в селі на Харківщині, де є Пікасо. І про музей написали десятки інтернет ЗМІ, а сюжети зробили практично всі національні та інформаційні ЗМІ. [42]. [54]. [65].

Інформаційні кампанії велись у рамках двох стратегій: позитивна та робота із негативом. Музей атакували відомі публічні бізнесмени із відверто російським корінням, котрі жили в Україні, проросійські політичні партії та російські пропагандистські ЗМІ. Це стало основою комунікації із негативом, і команда комунікаційників перетворювала виключно в жарти та донесення меседжів, що в Україні є мистецтво світового рівня та воно може давати якісний результат в розвитку громад. Окремий негатив був від місцевих лідерів думок із маленьким охопленням, але їх посили команда проекту намагалась масштабувати на національний рівень, де їх проблеми локального рівня подавались дуже локальними і навіть смішними, адже дуже часто їх злило порушення їх приватності, наприклад: надто багато автобусів з туристами чи надмірна кількість трафіку може зруйнувати щойно збудовану в селі дорогу. Або можна згадати атаки проросійських політиків, про те що в Україні в селах не може бути високого мистецтва і що такого роду населені пункти не вирвуться із того важкого економічного стану, у котрому вони перебувають. На що команда відповідала простими зрозумілими меседжами: раз проросійські політики та бізнесмени атакують, тоді ми все робимо правильно.

Отримавши відповідні медійні згадування та мільйони українців, котрі дізнались унікальну історію музею, туди направились тисячі туристів. Як потім показала статистика на закінчення року, їхня кількість була втричі більшою в порівнянні навіть із доковідними роками. Адже саме 2020, 2021 були роками обмеженої мобільності громадян через пандемію.

Наступним етапом мав бути перехід уже до реалізації зрозумілих широким масам речей, а саме змін у самому населеному пункті. Зрозуміло що для маленького провінційного села, де була тисяча жителів та 7 тисяч картин, останній раз дорогу ремонтували у 80-х, а як про дороги гарно підмітило «Громадське радіо»: «В інтернеті пишуть, що Пархомівка – це український Лувр, але це не так. У Лувр останні 10 кілометрів ви можете їхати годину тільки якщо ходите по усіх магазинах на Єлисейських полях, але не тому, що

там фізично немає дороги. Ми віримо, що такі інструменти можуть працювати економічно, політично і допомагати міняти сам населений пункт. Це така сюрреалістична реальність – у селі, де розвалюються хати, може бути мистецтво на десятки мільйонів доларів».

Саме тому команда звернулася до Офісу Президента, котрий реалізовував проєкт «Велике будівництво», і в рамках цієї масштабної програми виділив 100 млн гривень на будівництво дороги по селу та з'єднання його із трасами національного та регіонального значення [69].

Початок робіт в населеному пункті почав міняти громадську думку на локальному та національному рівнях, про те що мистецтво може нести зміни, а музей може спровокувати будівництво дороги. Саме музей, а не цукровий завод, як думали, раніше прорізав логістичне вікно.

Наступним кроком стала розробка архітектурного плану реконструкції будівлі, від найбільш іменитого архітектурного бюро «ValbekBureau». Що було важливим із погляду піару та роботи із медіа, адже саме найвідоміші бренди та постаті залучають увагу, кошти та медійне цитування. Розробка масштабного проєкту від трендової студії коштувала б десятки тисяч доларів, але власник та засновник Слава Балбек погодився допомогти музею безплатно, і команда взялась за роботу. Профінансувати реалізацію архітектурних змін погодилась найбільша в країні мережа будівельних супермаркетів «Епіцентр», заявивши про готовність виділити 500 тис. грн на матеріали та роботи. На жаль, дана частина проєкту реалізована повною мірою не була, через початок великої війни у 2022 році. А сам музей перейшов у режим збереження експонатів у сховищах.

Варто зазначити, що ведення медійної кампанії проєкту суб'єктивізувало музей і серед іменитих колег в Україні та закордоном. Музей отримав допомогу в евакуації від багатьох урядів, посольств та музеїв світу.

Загалом проєкт реалізував майже 25 млн гривень, що за курсом долара на той час рівнялось \$1 млн (котрих не було на старті проєкту). Ще три мільйони доларів, а це 75 млн гривень не були використані через війну, адже

частина робіт із будівництва дороги перенеслась на весну через пізню осінь та неможливість використання техніки для будівництва дороги. Наступна весна в плані реалізації проєкту так і не наступила, через початок широкомасштабного вторгнення росії в Україну. І відповідно кошти були перенаправлені на військові потреби країни.



Варто зазначити, що саме нелінійний підхід та зростаюча цікавість до нього змогли залучити всі кошти по ходу реалізації проєкту від малого середнього бізнесу, великого бізнесу на ремонт музею (котрий через війну так і не стартував) і до державних коштів, котрі частково були витрачені на будівництво дороги в населеному пункті (на вище вказаних трьох фотографіях продемонстровано елементи будівництва дороги в населеному пункті Пархомівка, Харківської області)

Уже в ході реалізації проєкту із нелінійних методів Пархомівка як населений пункт став предметом інтересу державних програм та місцевих бізнесів, для яких населений пункт з'явився на карті країни та в планах подальшої реалізації активностей.

Коротка довідка про музей:

Заклад розташований у будинку-«палаццо», зведеному наприкінці XVIII ст. графом Подгорічані. Музей є автономним відділом Харківського художнього музею. За період свого існування (понад 60 років) у його фондах зібрано близько 7 тис. експонатів – це унікальні твори живопису, графіки, скульптури, декоративно-ужиткового мистецтва, цінні матеріали з археології та етнографії.

Протягом 46 років керував музеєм учитель Панас Луньов (понад 30 років – на громадських засадах). Він поповнював колекцію, виборював для неї приміщення, відпрацьовував і запроваджував нові методи естетичного виховання дітей, заснував історико-мистецький клуб «Райдуга». Разом зі школярами він писав листи митцям, музеям і галереям, аби ті передавали роботи до сільського музею, а також багато подорожував. Кожного року Луньов з учнями відвідували найбільші музеї СРСР, майстерні художників, кілька разів на запрошення Дрезденської картинної галереї побували в Німеччині. Під час поїздок налагоджувалися зв'язки з відомими художниками, скульпторами. [38; 66].

3.2 Кейс Бородянки

Кейс Бородянка – проєкт реалізований в післяокупаційний населеного пункту російськими військами в період 2022 року. Метою нашої команди було створити проєкт, котрий міг би допомогти залучити кошти від західних партнерів та інституційних донорів. Зміни влади у місті через суди та недостатня увага зі сторони партнерів призвели до того, що сусідні містечка змогли залучити закордонні гроші, а Бородянка пропустила вікно можливостей для відбудови після російської окупації території.

Тож було поставлено ціль та проговорено із виконуючим обов'язків мера те, що буде організований «Архітектурний конкурс» серед українських

та західних компаній на відбудову Бородянки. Насправді ж в задумці проєкту сам конкурс мав стати медійним, PR та дипломатичним інструментом, щоб достукатись до інституційних донорів, ЗМІ та широких мас. Не публічними задачами конкурсу були:

- Організувати зустрічі для в.о. мера із західними послами та дипломатами.
- Залучити відоме прізвище зі світу архітектури, під яке зібрати кошти.
- Популяризувати місто на кілька мільйонів людей, щоб показати важливість реалізації публічних кейсів відбудови.

З вищезазначених цілей головною була саме залучення відомого, зіркового імені в як царині архітектури, так і для загалу, умовного «Френка Гері» чи «Бюро Захи Хадід», під які можна було акумулювати кошти. Адже політики, державні управлінці завжди більш радо йдуть на допомогу публічним успішним історіям, ніж невідомим та безрезультативним у публічному просторі.

Саме тому було організовано велику публічну кампанію «Архітектурного конкурсу», знято відео ролик про те, що «Бородянка шукає архітекторів» та оголошено про прийом заявок.

Запущено сайт, на якому розмістили всі умови конкурсу, а також спільно із Київською школою економіки провели літню школу урбаністики, у котрій взяли участь архітектори, урбаністи, міські депутати із Києва та інших міст. Це дало поштовх до пошуку рішень для самого міста, а також просувало основний проєкт в професійному середовищі.

Окремою лінією розвивалась ідея із пошуком міст-побратимів для Бородянки, котрі отримавши партнерське місто, могли направити ресурс в Україну, співставно розуміючи масштаби міста та його проблеми. Адже саме для таких партнерських міст обирались співмірні міста від Польщі, Литви, Британії до Австралії та інших країн по всьому світу. [2].

Паралельно із цим процесом під гаслами архітектурного конкурсу, було організовано зустрічі в.о. із послами країн Європейського союзу, закладено фундамент дружби, відносин та співпраці для майбутніх проєктів.

Окрім популяризації «Конкурсу архітекторів» через соціальні мережі, профільні групи та пабліки, лідерів думок та пресу, велась окрема непублічна кампанія та комунікація із великими західними архітектурними студіями щодо їхнього залучення до створення окремих об'єктів у місті у рамках відбудови. Чому не всього конкурсу? Враховуючи мільйонні бюджети таких компаній і надмірний час, котрий вони потребують на розробку всього проєкту, було зрозуміло що для медійного розголосу вистачить і одного об'єкту, котрий відома глобальна студія могла б зробити у вигляді «соціально відповідального значущого проєкту». Для проєкту було важливе, в цьому випадку більш зіркове ім'я, ніж обсяг робіт. Адже головна задача саме для міста була в залученні коштів. Брендівість архітектурного бюро була інструментом залучення донорів та їх фінансового ресурсу [8].

Додатковим повідомленням команди проєкту в комунікації із дипломатами, була також можливість залучення відомого бюро, котре має популярні та знакові об'єкти. Багато дипломатичних установ пропонували альтернативи, зокрема, залучення відомих художників, блогерів чи інших лідерів думок до промоції відбудови міста. Була проведена широка інформаційна кампанія із внутрішньої та зовнішньої комунікації.

12 листопада 2022 р. BBC Україна написала наступну новину: «Відомий британський стріт-арт художник Бенксі представив свою останню роботу на одній зі знищених росіянами багатоповерхівок у селищі Бородеянка на Київщині».



Рис. 3.3. Фотографія роботи британського художника Бенксі що була намальована на одному зі знесених російськими авіабомбами будинку [6]

Видання додало: «Бенксі виклав в інстаграмі фото картини, на якій гімнастка робить стійку на руках серед уламків, і поставив геотег Бородянки. Містечко Бородянка є одним з найбільш зруйнованих населених пунктів у Київській області. На початку повномасштабного вторгнення Росії там велися запеклі бої». Дана новина стала переломною точкою проєкту, адже із іменем Бенксі, навіть не дивлячись на те, що він не архітектор, а вуличний художник, уже можна було починати працювати реалістично і фактично над залученням коштів. Адже це глобально відомий художник зрозумілий широким масам, політикам, банківським функціонерам та найголовніше дипломатам та західним чиновникам.



Рис. 3.4. Фотографія іншої роботи британського художника Бенксі, котра символізує спротив та нелінійне протистояння між РФ та Україною. Дане мистецтво стало однією із наративних історій в боротьбі із російськими окупантами, надихаючи населення на перемогу [6].

Зіркова ідентифікація проєкту сталася. Містечко легко було пояснити будь-якому уповноваженому на виділення коштів, куди вони підуть: на містечко в котрому Бенксі нещодавно намалював кілька малюнків. Делегації заїжджих із Європи політиків попрямували одразу після Києва, Бучі та Ірпеня, котрі надзвичайно постраждали в час окупації регіону, ще й до Бородянки, яка весь цей час залишалась на обочині політичної уваги. Бенксі своєю творчістю повернув місто до переліку населених пунктів, про котре почали говорити в контексті відновлення. [63]. [67].

Гроші не змусили себе чекати: перші кілька мільйонів прийшли від Міністерства регіонального розвитку, котре розподіляло кошти західних банків реконструкції та розвитку. Далі такі країни як Литва та Латвія виділили кошти на будівельні матеріали у масштабі мільйонів. Загалом вдалося зібрати

у короткий час після приїзду Бенксі приблизно 5-6 млн євро. Це стало гарним поштовхом для подальшого залучення коштів.

Для пошуку цих коштів та організації проєкту було по факту витрачено не більше 100 доларів на зйомки, монтаж та озвучення аудіо. Більше залучення коштів не було, але це дало змогу, використавши «Архітектурний конкурс» та пошук міст побратимів, використати як інструмент залучення коштів не напряду, а через додаткові активності. Адже прямий краудфандинг не давав результату, а двері тільки закривалися через мільйон виправдань. Приїзд зірки світового масштабу підсвітив місто із правильної сторони, і це допомогло залучити неспівмірні ресурси. Хоча, на перший погляд, дотик до міста великого архітектурного бюро чи відомого художника, не передбачало великого пошуку коштів на відбудову.

3.3. Будівництво бомбосховища у школі у Черкасах

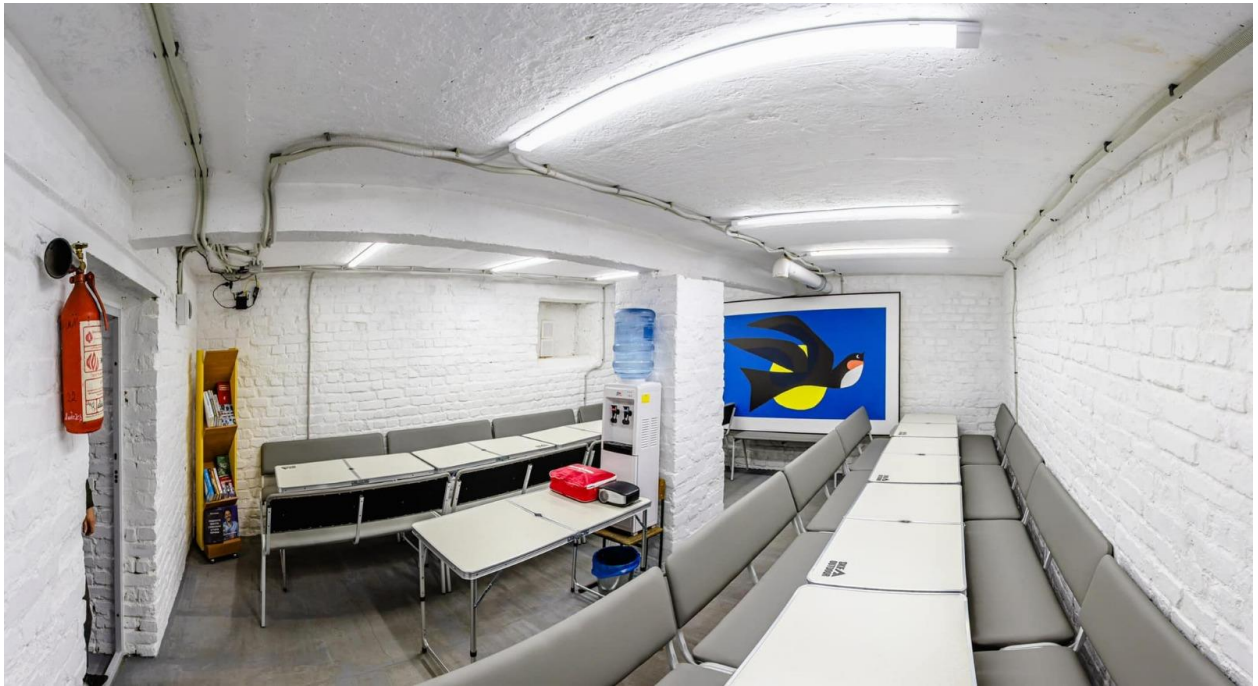
Проблематика проєкту стала його передісторією. Наша команда отримала безліч скарг про те, що на рівні обласного центру міста Черкаси, вартість побудови та ремонту бомбосховищ у школах виглядає завищеною. І до нас звертались для того, щоб провести певну антикорупційну, просвітницьку медійну кампанію.

Проаналізувавши ціни та політичну ситуацію в місті, було вирішено на рівні команди, що тут краще підійти не лінійно і не розганяти в інформаційному просторі чергову зраду у час війни, адже на вулиці був 2022 рік, і такий класичний підхід міг стати інструментом в руках російської пропаганди. А все ж таки підійти не лінійно, вивчити суть проблеми і донести до громади та міських політиків, що ціни на ремонт та створення бомбосховищ можуть бути в рази нижчі, а якість та естетика кращою. Більше того, самі бомбосховища можуть нести правильне патріотичне, ідеологічне та сучасне навантаження.



Рис. 3.5. На першій фотографії - наочна демонстрація того яким був стан укриття перед початком ремонту. Друга фотографія показує хід ремонтних робіт та перетворення простору.

Саме тому було вирішено реалізувати реальний приклад для наслідування та медійного порівняння із тим як це може бути. У партнерстві з Київською школою Економіки та Головою Бюджетного комітету Верховної ради України Роксоланою Підласою, ми запустили проєкт реконструкції



шкільного укриття. Знайшовши кошти для самого ремонту, а це приблизно 300 тисяч гривень, Фонд КШЕ дуже швидко та якісно, а що найголовніше без корупційних ризиків їх реалізував, перетворивши простір у сучасне підвальне приміщення. Частину меблів було закуплено фондом, а частину отримано від одеської ІТ компанії (ім'я котрої було домовлено не згадувати, через їх публічні страхи отримати обстріл в офіси, котрі знаходяться в Україні).

Окрім естетичного оздоблення, меблів та безпечного знаходження під землею важливо було показати дітям у першу чергу можливість доступу до якісної літератури та мистецтва, донести потрібні ідеологічні повідомлення, серед яких:

- ви не ховаєтесь від війни, а навчаєтесь навіть під час обстрілів, інвестуючи в майбутнє нашої країни.
- росія хоче нас зламати грубою силою та більшою кількістю свого населення, ми ж хочемо їх перемогти інтелектом, саме тому навіть в час обстрілів ми навчаємося.
- в Україні можливо все, у тому числі доступ до високоякісного світового оригінального мистецтва, котре може коштувати не менше самого ремонту від авторів світового значення чи літератури найкращих поетів та письменників та книг підписаних ними особисто.

(Фотографія дитячого укриття у школі, в котрому провели всі ремонтні роботи, завезли меблі, розмістили мистецтво та поставили поличку із книгами для школярів)

Це все разом створює правильну атмосферу, націлену на покладання високих цілей та цінності навчання серед дітей з однієї сторони. А з іншої, ми хотіли показати місцевим політикам, що даний красивий з естетичного погляду об'єкт коштує майже у 20 разів менше, і виглядає в рази краще, ніж деякі сигнальні проєкти в місті, на котрі ми отримували скарги та підозри у корупції. [21].

Це спровокувало велику дискусію на сторінці Президента Київської школи економіки та безліч звинувачень в піарі, популізмі та нереалістично завищених показниках. Дана дискусія стала популярною і її результатом стала не перемога місцевих депутатів, що реалізований ззовні проєкт поганий, надто продуманий чи несе в собі явні ознаки медійного просування. Дана дискусія отримала підтримку місцевого населення, особливо батьків, котрі стали на сторону проєкту, мовляв, якщо це піар, то політикам ніхто не заважає піаритись на низьких цінах, сучасному мистецтві та літературі в якісно облаштованих дитячих укриттях у школах.

Нелінійний підхід дав саме ті результати, котрі команда ставила перед початком:

- не дали нагоди російській пропаганді рознести ще один корупційний кейс, але водночас показали, що ціни можуть бути нормальними і в рази нижчими.
- діти отримали якісний простір, котрий по справжньому дає відчуття правильної ідеологічної роботи та реального захисту в час війни.
- Розпочали правильну суспільну дискусію, закликом котрої були зниження цін та підняття якості таких укриттів.

Місцевим політикам важко було парирувати такі аргументи, тим більше, що їх особисто ніхто не атакував, а тільки дали публічний приклад альтернативи.

У висновках розділу варто зазначити, що саме практичні приклади наведені вище є доказовою базою нелінійних підходів в управлінні територіями, в тому числі й в Україні. І саме цей розділ є мостом між теорією та практикою та забезпечує подальший розгляд теми уже на національному рівні.

РОЗДІЛ IV

АНАЛІЗ КЕЙСІВ «НЕЛІНІЙНОГО УПРАВЛІННЯ» НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ

У розділі показані приклади не окремих територій чи міст, а саме приклади країн та дієвість методів на національному рівні. Що може бути надзвичайно корисним із практичного погляду для нашої держави. Особливо в умовах стратегічної геополітичної невизначеності в ході війни та повоєнний період.

4.1. Історія трансформації Фінляндії

Є країни, котрих мало б не бути, враховуючи умови в котрих вони розвивались та в котрих вони отримували свій неоціненний кризовий досвід. Перелік таких країн невеликий, бо найчастіше не всім вдається вижити в тіні великого та агресивного сусіда чи навіть групи сусідів, затяжної війни, великої геополітичної кризи чи низки інших зовнішніх та внутрішніх факторів. Але це перелік є, і він повчальний та показовий.

Аналізуючи в даній роботі управління територіями у своїй тотальній більшості маються на увазі приклади управління містами та регіонами, але як уже згадувалось вище, варто розглянути і кілька сценаріїв розвитку країн, для того щоб утвердити даний метод як дієвий не тільки на рівні комунальних одиниць, але й на рівні національних суб'єктів. Що надзвичайно важливо і нашій країні, враховуючи кількість криз за останні більш ніж тридцять років незалежності, де старі класичні підходи та стратегії не завжди є актуальними, дієвими та ефективними, бо часто Україна проходить через кризи, досвіду проходження в сучасній історії, яких немає ні в сусідів, ні партнерів, ні ворогів. Тому саме нелінійні рішення, адаптивні методи управління, інноваційні та креативні підходи, можуть дати неспівмірно кращий результат,

для того, щоб вибратись із сірої зони державного існування, котре надто близько межує із можливістю зникнення країни із карти світу в цілому.

Південна Корея одна із найбільш роботизованих економік світу, країна, що пройшла післявоєнний етап політичного та індустріального становлення. Від диктатури та вбивства диктатора в його ж власному президентському кабінеті його ж соратником до чесних демократичних виборів та подальшого верховенства закону для тих, хто закон порушував, навіть не дивлячись на те, що багато хто із них були президентами в минулому. Від торгівлі кальмарами як дешевою сировиною до виробництва сталі, автомобілів, сучасної електроніки до експорту південнокорейської культури (K-POP) на світові ринки.

Але варто пам'ятати, що все це відбувається в умовах постійної військової загрози Північної Кореї, підтримуваної спершу Радянським Союзом та Китаєм, окремо Китаєм, а нині Китаєм та путінською росією.

Вічна загроза артилерійських обстрілів, обстрілів балістичними ракетами та повернення війни в цілому (мирний договір фізично так і не підписано) не зупинили бурхливий розвиток Півдня і не перетворили його на аналог Північної Кореї, що мало б органічно статись саме по собі.

Але ставка на інновації, постійний розвиток, пошук правильних нелінійних рішень призвели до того, що Південна Корея в рази випереджає Північну Корею та ще неповних дві сотні країн за рівнем свого ВВП, входячи в 15 найбільших економік світу. Причому не маючи надмірних природних ресурсів, а тільки постійну військову загрозу з півночі.

Варто відзначити, що існує скепсис про те що, мовляв, партнери після війни допомогли індустріалізуватися та запустити маховик економіки, котрий спирався на великі металургійні гіганти систему чеболів та відкриті західні ринки є не до кінця справедливим. Особливо коли восени 2025 р. президент США порушив питання виплати 350 млрд доларів штрафних санкцій за надмірно низькі тарифи чи пройдена криза 1998 р., коли щоб оплатити борги МВФ корейці несли сімейне золото тільки, щоб зберегти фінансовий

суверенітет країни та уберегти її від міжнародного фінансового та політичного приниження [32].

Три речі котрі виділяють Південну Корею:

- Унікальна національна філософія.
- Пам'ять про потрібність військових технологій та цінність безпеки загалом.
- Інноваційний підхід та вміння постійно вчитися та реагувати на виклики часу.

Правильний метанаратив країни – це не боятись заходити в ніші, де вже існують лідери. Хоча логічніше і правильніше із погляду класичного управління економікою країни було б шукати «голубі океани», чим власне займались решта Азійських тигрів. Південна Корея не боялась конкурувати із європейськими виробниками авто чи північноамериканськими компаніями виробниками сучасної електроніки. Таким чином Hyundai, KIA, SAMSUNG, LG та багато інших змогли стати великими глобальними гравцями, а не закритись на локальних, регіональних чи навіть на азійських ринках [19].

Тут важливим компонентом національного міфу є наратив, наприклад, Генерал Лі (історичний персонаж часів протистоянь із Японією, котрий переміг більший та сильніший японський флот біля берегів Кореї, використовуючи хитрощі: припливи та відпливи, вміло кидаючи флот ворогів на рифи та каміння) та можливість перемоги нелінійними способами із меншою кількістю ресурсів та неочевидними ставками на перемогу. Інноваційність, знання як цінність, безстрашність кидати виклики та вміння реагувати на зміни та управляти викликами, збудували саме тут Південну Корею, котру сьогодні часто ставлять в приклад [11].

І справа не тільки сьогодні йде про великих автогігантів чи виробників електроніки, але й про виробників кіно (корейські фільми та серіали виграють не тільки премії типу Оскара, але й часто стають лідерами із заробітку коштів та просування потрібних культурних та медійних прокорейських наративів вигідних Сеулу), музичні групи (гурти типу BTS котируються на фондовій

біржі як компанії, мають глобальну впізнаваність, мають мільярдні капіталізації та сотні мільйонів шанувальників по всьому світу) чи навіть культ корейської кухні та багато інших напрямків, де Корея змогла на відмінно себе реалізувати. Дуже часто не маючи для цього потрібних чи навіть відповідних ресурсів, але правильний наратив, котрий виріс в тому числі із переможної історії Генерала Лі над в рази більшим і сильнішим японським флотом, дали Південній Кореї можливості отримувати в рази більше, ніж вона могла б в аналогічних умовах.

Розвинута роботизована економіка має своє подвійне призначення: вона дає силу для потенційного протистояння із Північчю. Щобільше, спроможності в ВПК Сеулу, видні й на глобальному рівні, коли другим після США виробником для Польщі, стала саме Південна Корея. Або аналізуючи плани протистояння США та Китаю, у війні за світове лідерство, офіційний Вашингтон робить одну із важливих ставок в тому числі на партнерство із Сеулом. Доказом чого, є збережена в центрі столиці американська військова база [33].

Тому південнокорейські інвестиції не тільки в оборонний та сировинний комплекс, дешеву робочу силу, як це роблять сусіди із Півночі, а інвестиції в культуру, просування глобальних наративів, інноваційний та нелінійний підхід, дають офіційному Сеулу широкі можливості щодо майбутнього протистояння. Укріплюючи не тільки економіку, але й оборонний комплекс. Унікальність Південної Кореї не зводиться виключно до підтвердження моєї гіпотези нелінійних підходів до управління територіями чи навіть державою, але в тому числі її унікальність і є підтвердженням даного підходу як і ряду інших, котрі я теж хочу описати.

4.2. Кейс Фінляндії

Фінляндія – це країна, що не змогла перемогти СРСР у двох війнах, втративши частину своєї території та отримавши надмірний «дружній контроль» Москви, але ця країна все ж не прогала в довгостроковій перспективі. Вправно скориставшись розвалом СРСР, вступивши в ЄС та НАТО, країна паралельно створила низку глобальних брендів, таких як Нокія, якісну освіту світового рівня, можливість найкращого ведення бізнесу у світі, хорошу екологію та багато іншого. І все це у тому числі ж завдячуючи нелінійним підходам та пошуку асиметричних результатів у територіальному, державному та військовому управлінні.

Насправді першим великим випробуванням суверенітету Фінляндії, котра довгий час була колонізована то Швецією, то російською імперією, стали дві війни проти радянського союзу. І вже в цій війні вимальовувався майбутній стиль управління країною, котра точно мала великі плани на майбутнє.

Оборона Фінляндії стала гарним прикладом того, як країна, котра розуміла поточні загрози від рф, не втратила можливість виробництва та укріплювала свою армію навіть в часи, коли це було непопулярно і ба більше, вважалось неефективним та марним. Адже після розвалу радянського союзу, вступу в ЄС та загалом мрійних 2000-х ніхто про загрози війни не говорив. Але початок війни 2022 р. росії проти України, широкомасштабне вторгнення нагадало, що саме Фінляндія зі своїм населенням у 5 мільйонів, свого часу двічі змогла не програти кількасот мільйонному радянському союзу [10].

Найбільш наочним прикладом асиметричного нелінійного підходу фінів до управління ресурсами, можна описати типовою військовою ситуацією, коли російська армія скомпонована із новобранців різних колонізованих країн, у тому числі України, підбиралась до столиці Фінляндії просуваючись безкраїми фінськими лісами. Для того, щоб розбивати групи військових

направлених Москвою на колонізацію та знищення Фінляндії фінські військові вночі, коли армія окупанта спочивала біля вогнищ, снайперськими пострілами із велетенських сосен вбивали лише одну людину – командира. Його дуже легко було вичислити, адже він єдиний, хто сидів дуже близько до вогнища, решта була змушена сидіти якомога далі. Таким чином, вбиваючи керівника, решта демотивованих солдатів, просто полишали позиції та прямували у зворотному напрямку до своїх домівок у свої республіки. В умовах обмежених ресурсів фіни змогли досягнути неспівмірно більшого результату, ніж намагаючись вбивати кожного солдата, розуміючи непорівнянність кількості населення радянського союзу та Фінляндії.

Медицина – ще одна проблема, з котрою стикнулася Фінляндія. Велика кількість захворювань на серцево-судинні призводила до великої смертності, особливо чоловічого населення, що напряду впливало на кількість робочої сили в країні.

Спершу це була боротьба з алкоголізмом через заборони та сухий закон. Але далі були прийняті більш глибокі, хоч і не класичні на той час рішення. Зміна способу та стилю життя, переглянутий раціон та популяризація спорту. Сьогодні фіни навіть згадувати не хочуть про старі проблеми, демонструючи спортивність, сучасність та успішність себе та свого суспільства.

Фінляндія сьогодні знаходиться на передових позиціях у рейтингах якості освіти, доступності освіти для дітей, ефективності освіти, індексу щастя та багатьох інших рейтингів, де вони дають фору багатьом більшим та багатшим країнам. Фіни зробили ставку на освіту, зрозумівши, що перебування в статусі сировинного придатка не виведе їх із колишніх колоніальних залежностей своїх сусідів [35].

Але ця історія не просто про освіту, а саме освіту як цінність, котра націлена на результат та інновації. Сама така освіта та підхід, допомогли перетворити колись типову для Фінляндії пилораму на один із найбільш інноваційних центрів у світі, котрий зробив революції у світі мобільного зв'язку та мобільних девайсів, випереджаючи час та міняючи планету. Саме

інтелект, інновації, правильний освітньо-інноваційний підхід допоміг створити Фінляндію на технологічній карті світу. Давши всім зрозуміти, що саме Фінляндія дала для світу. Таким не простим, але яскравим кроком, ця країна увійшла до клубу країн, котрі по справжньому розвивають людство і котрим хотітимуть допомагати інші країни в час біди та можливих воєн, розуміючи їх потрібність у майбутньому. Щобільше, Фінляндія уже сьогодні демонструє в рази краще геополітичне сприйняття у світі, ніж ресурси котрі у неї є: кількість населення, зброї, фінансів і тп. [52].

І в цьому випадку ставка на освіту та інновації, що дають неспівмірно більший результат, ніж ставка в рази більшої росії на сировину, демонстрація правильних рішень, котрі фінські еліти та населення змогли визначити як домінуючі. І приклад Нокії це не виняток із правила, а швидше підтвердження правила, адже фіни славляться багатьма технологічними інноваційними компаніями.

4.3. Приклад нелінійних, інноваційних підходів Ізраїлю

Ще одним прикладом нелінійного управління територією, людьми та ресурсами точно і без перебільшень являється держава Ізраїль. Древня і водночас молода держава змогла після надзвичайної катастрофи Другої світової війни, де було знищено кожного третього представника нації, змогла не тільки закріпитись у ворожому, оточеному релігійними опонентами регіоні, але й стати успішною технологічною державою.

Ізраїль зміг поєднати свої консервативні цінності та дух інновацій, котрі прописані в багатьох книгах, зокрема «Start-up Nation» та «No room for small dreams» Шимона Переса, колишнього прем'єр-міністра та президента країни. У своєму виступі у Києві у 2016 році він чітко, хоч і коротко описав дух та підходи, котрими користувались батьки-засновники, для того, щоб зробити Ізраїль успішним: «Найбільше багатство природи – це людина. Люди збагатили землю, а не земля народ. Ми всі стали вченими. Кожен фермер в

Ізраїлі, кожен кібуц почав дивитися, як розвивати сільське господарство без води, без землі. Ми почали розвивати його. Це було перше в світі сільське господарство, засноване на хай-теку». [70].

Він продовжив: «Я сам був тоді студентом в сільськогосподарському університеті, ми намагалися проводити іригацію – поливали дерева гарячою водою, думали, що вони так будуть краще рости. На превеликий подив, з'ясувалося, що сільське господарство, яке базується не тільки на землі, але і на хай-теку, працює. У нас сьогодні достатньо води. Воду зазвичай знаходять – її не видобувають. А ми стали її видобувати. І ми досягли успіху. Ми почали опріснювати воду, ми відшукували овочі, які не надто багато «п'ють», займалися селекцією. Ось вам справжній секрет: для майбутнього важливо не те, що ви знаходите, а те що ви виробляєте. У нас не було ні людей, ні зброї, ми ніколи не воювали, в нас було всього 450 тисяч людей, не було генералів, не було військового досвіду. ООН вирішила створити державу Ізраїль, але фактично йшла війна. Що ми могли робити? Дві речі.

Перше – люди повинні були стати мужніми та хоробрими. Вони повинні були зрозуміти, що у нас немає вибору – ми повинні тільки перемогти. Якщо ми хоч один раз програємо – все.

Друге – оскільки у нас не було зброї, ми почали її виробляти. Щоб удосконалювати армію, нам довелося розвивати ІТ. Ізраїльський ІТ-сектор працював на армію. Тому що ми були одні у ворожому оточенні». [61].

Розуміючи що країна в облозі опонентів, які явно не бажали бачити нову державу та не маючи ніяких надмірних ресурсів, Ізраїль почав інвестувати в інновації, людей та технології. Окремо варто визначити ще дипломатію, але вона не належить до сфери інтересу у даній роботі.

Саме асиметричний, нелінійний підхід дав можливість Ізраїлю спершу вижити, а потім стати помітним на глобальній технологічній, оборонній та навіть аграрній карті, відсилаючись до цитати Шимона Переса.

Ніхто не вірив, що можна конкурувати із багатими аграрними країнами, вирощуючи їх продукти в пустелі, або, наприклад, продаючи

штучностворений сніг. Опріснюючи воду чи створюючи месенджери для оборонного комплексу, і виводячи їх на закордонні ринки.

Саме про останній приклад (мова йде про Viber) можна б написати далі, адже саме бізнес-ініціатива, стартаперський дух та інновації в армії, все те, що так завжди присікалось в управлінні військами стало основою, опорою та драйвером розвитку Сил оборони Ізраїлю. Адже військові, котрі придумують інноваційні рішення, можуть стати співвласниками технології та отримувати роялті, а держава готова легко інвестувати у виробництво таких продуктів. Це вирішує безліч питань, зокрема, мотивацію бути мобілізованим, продуктивність на місці служби, нормальність мати паралельне військове життя та дає велику кількість можливостей, котрі відкриваються перед військовими у цивільному та бізнесовому житті. [57].

Саме ініціативність та інноваційність армії Ізраїлю та й загалом системи управління країною є однією із сильних сторін країни, котра змогла довести всьому світові своє право на існування. І це при тому, якщо говорити прямо на тему даної роботи, то є міста, котрі будувалися як перші у світі без перехресть та світлофорів, як інноваційні центри чи з багатьма іншими цікавими ідеями, котрі робили їх особливими й допомагали залучати неспівмірно більші ресурси, ніж при загальних рівнях [26].

Забігаючи наперед, у висновках йтиме мова, що не завжди варто робити ставку на асиметричні та нелінійні методи управління територіями, адже це все ж таки варто розглядати як ресурс додатковий та корисний на етапі великих трансформацій та перетворень і не завжди це може давати такий довгостроковий результат, часто виснажуючи і перетворюючи саму систему управління. Але Ізраїль варто вважати винятком із правила, тому що країна веде боротьбу за виживання протягом всього періоду його існування.

ВИСНОВКИ

Нелінійні інноваційні підходи в нашій країні можуть давати великий та сильний результат від управління містами та країною до оборонної галузі та економіки у моменти, коли зникає надмірна державна регуляція, бюрократія та корупція і звільняється простір для підприємництва, політичного активізму, низових ініціатив, мистецьких проєктів, реалізації політичних цілей сучасних та чесних політиків.

Нелінійні підходи з управління містами та територіями, мають глибоке наукове підґрунтя та простір для вивчення і дуже часто нетипову форму реалізації. Тому дуже важливо не плутати й не вводити себе в оману, коли дивні й некласичні за формою реалізації проєкти, можуть називатися нелінійними.

Друге, реалізуючи кейси нелінійного управління, важливо не скочуватись до простих та спрощених популістичних рішень. Коли замість скурпульозного наукового пропрацювання та інноваційного підходу, використовується популістичний підхід, то це не серйозна робота.

Також не варто переоцінювати даний стиль та підхід у реалізації державних проєктів, а особливо в управлінні територіями. Через цей аспект, що на місцях саме реалізація класичних підходів може давати найбільш простий, швидкий та сталий результат. Через що ці підходи й стали класичними й здобули популярність у багатьох куточках світу, щодня перемагаючи у виборі місцевих еліт та громад.

Але і відкидати нелінійні підходи в управління на місцях не варто, адже наведені вище приклади ще раз доводять гіпотезу нашої роботи, що правильне наукове вивчення проблеми та нестандартна реалізація може дати в рази більше, ніж ресурси, котрі є на початку.

Нелінійний підхід вимагає більше часу, уваги, креативності та інноваційності, і не завжди всі ці компоненти наявні у тих, хто приймає рішення.

Якщо їх поєднувати із класичними інструментами та культурним, інноваційним впливом, то це може давати неспівмірно великі результати. Проте важливо пам'ятати, що нелінійні кейси можуть давати гарний результат, якщо робити це вперше. Коли є момент новизни та медійна увага прикута до них. І навпаки – просте копіювання нелінійних підходів нікому не дає значних результатів, тільки кратно менший ефект.

Для прикладу, ніхто із нафтових країн так і не зміг повторити ефект Дубаю, котрий будучи заможним нафтовим Еміратом, зміг вибудувати імперію нерухомості, фінансові ринки, безпечне місто, залучити мільйони туристів та стати частиною глобального дискурсу. Від Бахрейну, Катару до Оману, деяких єгипетських та азербайджанських ініціатив, ніхто так і не повторив успіх. Більш успішними були спроби Ер-Ріяду, але з уже на порядок вищими фінансовими ставками та залученням більш інноваційних ідей: нові футуристичні міста у формі лінії, використання штучного інтелекту та інше. Проте на сьогоднішній момент навіть такі сприяння влади Саудівської Аравії все ж не змогли перегнати успіх найбільш відомого із Еміратів.

Так само складається справа з успіхом повоєнного Берліну, котрий вибудував м'яку силу та сервісну економіку в західному Берліні, вдало інтегрувавши Східний. І всі спроби східноєвропейських міст вибудувати схожі моделі успіху зазнають лише часткового успіху, постійно наносячи та стираючи на карту: Бухарест це – новий Берлін. Київ це – новий Берлін. Прага це – новий Берлін. Тбілісі це – новий Берлін.

Ніхто в повному об'ємі не зміг повторити успіх Більбао, хоча франшизи Музею Гуггенхайма сьогодні починають відкриватися або плануються відкриватися по всьому світу від Китаю до Арабських еміратів, але ефекту Більбао ми наразі не спостерігаємо.

Аналогічна спроба скопіювати Французький Лувр, котрому Президент Міттеран ще у минулому столітті для будівлі музею віддав рештки Міністерства фінансів, натякаючи що саме нелінійний підхід дасть більше прибутків і впливу Парижу та його рідній Франції, ніж прямі фінанси. Так от, Абу-Дабі, який інвестував десятки мільярдів, тільки вкотре підтвердив успіх Лувру Парижу, але так і не створив аналогічне чудо в столиці ОАЕ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Agur, J. (б.д.). Think Big, Build Smart: The Estonian Unicorn Playbook for Success. EU-Startups. <https://www.eu-startups.com/2025/07/think-big-build-smart-the-estonian-unicorn-playbook-for-success/>
2. ANTS. (2023, 24 травня). Уряди країн і міста-побратими: досвід відбудови Бородянки. Мережа захисту національних інтересів «АНТС». <https://ants.org.ua/uryadi-kra%D1%97n-i-mista-pobratimi-dosvid-vidbudovi-borodyanki/>
3. ArchDaily. (2024, 13 серпня). Re-Naturalization of Urban Waterways: The Case Study of Cheonggye Stream in Seoul, South Korea. ArchDaily. <https://www.archdaily.com/1020945/re-naturalization-of-urban-waterways-the-case-study-of-cheonggye-stream-in-seoul-south-korea>
4. Arquitectura Viva. (б.д.). Metropol Parasol. Arquitectura Viva. <https://arquitecturaviva.com/works/metropol-parasol-7>
5. Arquitectura Viva. (б.д.). Paseo urbano High Line, Nueva York. Arquitectura Viva. <https://arquitecturaviva.com/works/paseo-urbano-high-line-nueva-york-4>
6. BBC News Україна. (2022, 12 листопада). Як Бородянка оговтується після окупації. BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/news-63607895>
7. Better Consultants. (2024, 10 жовтня). Accidentes Pontevedra. The New York Times. <https://www.betterconsultants.com/cas/wp-content/uploads/2024/10/NYTimes-Accidentes-Pontevedra.pdf>
8. Borodianka.org. (б.д.). Бородянська селищна об'єднана територіальна громада. <https://borodianka.org/>
9. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia. (б.д.). Guggenheim Museum Bilbao. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Guggenheim-Museum-Bilbao>

10. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia. (б.д.). History of Finland. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/history-of-Finland>
11. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia. (б.д.). Yi Sun-shin. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Yi-Sun-shin>
12. Caballero, M. C. (2005). The City as Social Experiment: Mayor Mockus of Bogota. *Fellowship*, 71(7-8), 35.
13. Cannes Yachting Festival. (б.д.). Le Salon. Cannes Yachting Festival. <https://www.cannesyachtingfestival.com/en-gb/lesalon.html>
14. Cats, O., Susilo, Y. O., & Reimal, T. (2017). The prospects of fare-free public transport: evidence from Tallinn. *Transportation*, 44(5), 1083-1104.
15. Charles, C., Ross, L., Lindsey, R. (2021). A New Look at the Broken Windows Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8). <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8059646/>
16. Cho, M. R. (2010). The politics of urban nature restoration: The case of Cheonggyecheon restoration in Seoul, Korea. *International development planning review*, 32(2), 145-165.
17. Cities Forum. (2021, 31 травня). Superblock (Superilla) Barcelona – A city redefined. Cities Forum. <https://www.citiesforum.org/news/superblock-superilla-barcelona-a-city-redefined/>
18. City Changers. (2021, 4 лютого). Pontevedra: The Little Utopian City that Drove Out Cars. City Changers. <https://citychangers.org/pontevedra-the-little-utopian-city-that-drove-out-cars/>
19. CNET. (2015, 6 квітня). The Chaebols: The rise of South Korea's mighty conglomerates. CNET. <https://www.cnet.com/tech/tech-industry/the-chaebols-the-rise-of-south-koreas-mighty-conglomerates/>
20. David, J., & Hammond, R. (2011). High Line: The inside story of New York City's park in the sky. *FSG Originals*.
21. Facebook. (б.д.). Публікація користувача Микола Давидюк. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/1Bjwd7Xh1N/>

22. Gastil, R. (2013). Prospect parks: walking the Promenade Planteé and the High Line. *Studies in the History of Gardens & Designed Landscapes*, 33(4), 280-289.
23. Heathcott, J. (2013). The Promenade Plantée: Politics, planning, and urban design in postindustrial Paris. *Journal of Planning Education and Research*, 33(3), 280-291.
24. Hess, D. B. (2017). Decrypting fare-free public transport in Tallinn, Estonia. *Case studies on transport policy*, 5(4), 690-698.
25. Holcim Foundation. (б.д.). Metropol Parasol Spain. Holcim Foundation. <https://www.holcimfoundation.org/projects/metropol-parasol-spain>
26. Horowitz, D. (2021). The Israel Defense Forces: A civilianized military in a partially militarized society. In *Soldiers, peasants, and bureaucrats* (pp. 77-106). Routledge.
27. Jiao, J., He, S., & Zeng, X. (2019, November). An investigation into European car-free development models as an opportunity to improve the environmental sustainability in cities: The case of Pontevedra. In *Canadian International Conference on Humanities & Social Sciences* (pp. 84-91).
28. López, I., Ortega, J., & Pardo, M. (2020). Mobility infrastructures in cities and climate change: an analysis through the superblocks in Barcelona. *Atmosphere*, 11(4), 410.
29. Lysytskiy.com. (б.д.). Bilbao effect. Lysytskiy.com. <https://lysytskiy.com/bilbao-effect.html>
30. Mara, C. (2004, 11 березня). Academic turns city into a social experiment. Harvard Gazette. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2004/03/academic-turns-city-into-a-social-experiment/>
31. Metropolis. (б.д.). Free public transport in Tallinn. Metropolis. <https://use.metropolis.org/case-studies/free-public-transport-in-tallinn>
32. Michael, J. (2013). An Unpromising Recovery: South Korea's Post-Korean War Economic Development, 1953–1961. Education About Asia.

<https://www.asianstudies.org/publications/eaa/archives/an-unpromising-recovery-south-koreas-post-korean-war-economic-development-1953-1961/>

33. Mkandawire, T., & Yi, I. (2014). Overview: Learning from developmental success. *Learning from the South Korean developmental success: Effective developmental cooperation and synergistic institutions and policies*, 1-7.

34. Mockus, A. (2012). BUILDING" CITIZENSHIP CULTURE" IN BOGOTÁ. *Journal of International Affairs*, 143-146.

35. Morgan, H. (2014). Review of research: The education system in Finland: A success story other countries can emulate. *Childhood Education*, 90(6), 453-457.

36. Mueller, N., Rojas-Rueda, D., Khreis, H., Cirach, M., Andrés, D., Ballester, J., ... & Nieuwenhuijsen, M. (2020). Changing the urban design of cities for health: The superblock model. *Environment international*, 134, 105132.

37. MVRDV. (б.д.). Seoulo 7017 Skygarden. MVRDV. <https://www.mvrdv.com/projects/208/seoulo-7017-skygarden>

38. NV. (2021, 13 листопада). Пархомівка: музей з творами Пікассо та Малевича в українському селі. NV. <https://life.nv.ua/ukr/art/parhomivka-muzey-z-tvorami-pikasso-ta-malevicha-v-ukrajinskomu-seli-reportazh-50195269.html>

39. Palais des Festivals. (б.д.). Agenda. Palais des Festivals et des Congrès. <https://en.palaisdesfestivals.com/agenda/>

40. Pazos-Otón, M. (2024). The end of the car city in Spain. In *Urban Change in the Iberian Peninsula: A 2000–2030 Perspective* (pp. 275-290). Cham: Springer Nature Switzerland.

41. Philanthropy Roundtable. (б.д.). Creation of the High Line. Philanthropy Roundtable. <https://www.philanthropyroundtable.org/almanac/creation-of-the-high-line/>

42. Politeka. (б.д.). Микола Давидюк розповів, як маленьке село Пархомівка може стати прикладом для великої держави <https://surl.li/boegwk>

43. Sanvicens, L. (2024, 2 травня). The path of Pontevedra towards a city for people. Sanvi Mobility Consulting.

<https://www.sanvimobilityconsulting.com/the-path-of-pontevedra-towards-a-city-for-people>

44. Segal, J., & Blumauer, C. (2011). Cannes: a French international festival. In *Festivals and the cultural public sphere* (pp. 168-184). Routledge.

45. Sloan-Howitt, M., & Kelling, G. L. (1990). Subway graffiti in New York City: Gettin'up vs. meanin'it and cleanin'it.". *Security Journal*, 1(3), 131-136.

46. Suratlas. (б.д.). Promenade Plantée. Università Bocconi. <https://suratlas.unibocconi.eu/projects/promenade-plantee>

47. Ukraïner. (2020, 25 січня). Пархомівка. Світове мистецтво у селі. Ukraïner. <https://www.ukraïner.net/parkhomivka/>

48. Urban Design Lab. (2024, 9 жовтня). Barcelona Superblocks: Reclaiming Streets for People. Urban Design Lab. <https://urbandesignlab.in/barcelona-superblocks-reclaiming-streets-for-people/?srsltid=AfmBOorDylCJQPDrI9Kc0nUc9cdwYjP3aMp5ZwRY9R3nw6o3ZL3Limzy>

49. Ville de Paris. (б.д.). De Bastille à Vincennes par la Coulée verte. Ville de Paris. <https://www.paris.fr/pages/de-bastille-a-vincennes-par-la-coulee-verte-4932>

50. Wallpaper Cave. (б.д.). Guggenheim Museum Bilbao Wallpapers. Wallpaper Cave. <https://wallpapercave.com/w/wp3773958>

51. World Bank. (2003). Curitiba case study. World Bank Documents. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/711971468743735556/curitiba-case-study>

52. World Economic Forum. (2018, 10 вересня). 10 reasons why Finland's education system is the best in the world. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2018/09/10-reasons-why-finlands-education-system-is-the-best-in-the-world/>

53. Wouters, M. (2022). Reinventing Bilbao, the story of the Bilbao Effect. In *Innovating Strategies and Solutions for Urban Performance and Regeneration* (pp. 37-48). Cham: Springer International Publishing.

54. Громадське радіо. (2021, 16 липня). Сюрреалістична реальність: у селі, де розвалюються хати, може бути мистецтво на десятки мільйонів доларів — Микола Давидюк про музей в Пархомівці. Громадське радіо. <https://hromadske.radio/podcasts/hromadska-hvylya/surrealistychna-real-nist-u-seli-de-rozvaliuiut-sia-khaty-mozhe-buty-mystetstvo-na-desiatky-mil-yoniv-dolariv-mykola-davydiuk-pro-muзей-v-parkhomivtsi/amp>
55. Кузбов, Д. (2019, 30 квітня). Сільський Лувр. Як Пархомівка стала Меккою для туристів. Українська правда. <https://www.pravda.com.ua/articles/2019/04/30/7213253/>
56. Лук'янчук, С. (2012, 17 травня). Знищити дорогу і збудувати річку. Як Сеул повернув собі «душу». Тексти.org.ua. https://texty.org.ua/articles/36349/Znyshhyty_dorogu_i_zbuduvaty_richku_Jak_se-36349/
57. Новгородська, А. (2022, 17 листопада). Досвід Ізраїлю: як побудувати сильну державу під час війни. Mind.ua. <https://mind.ua/openmind/20249638-dosvid-izrayilyu-yak-pobuduvati-silnu-derzhavu-pid-chas-vijni>
58. Подпіснєв, Д. С. (2023, червень). “ЕФЕКТ БІЛЬБАО” ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ СУЧАСНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ. In *The 25th International scientific and practical conference “Theoretical foundations of scientists and modern opinions regarding the implementation of modern trends” (June 27–30, 2023) San Francisco, USA. International Science Group. 2023. 498 p. (p. 492).*
59. Полісевич, Р. (б.д.). Хай-Лайн: як заброшенні залізничні шляхи стали знаменитим парком. Royal Design. <https://royaldesign.ua/ru/hay-layn-kak-zabroshennyye-jeleznodorozhnyie-puti-stali-znamenitym-parkom-the-high-line-new-york.bXnvK/>
60. Пономаренко, О. О. (2016). Щодо застосування «теорії розбитих вікон» у системі запобігання вуличній злочинності. *Редакційна колегія*, 139.

61. Радіо Свобода. (2016, 28 вересня). Досвід Ізраїлю. Радіо Свобода.
<https://www.radiosvoboda.org/a/28018421.html>
62. Рак, Р. (2016, 10 січня). Теорія розбитих вікон. The Ukrainians.
<https://theukrainians.org/teoriya-rozbytyh-vikon/>
63. Рубрика. (2024, 21 січня). Британський художник з вуличного мистецтва Бенксі відвідав Бородянку, що на Київщині. Рубрика.
<https://www.ukr.net/news/details/kyiv/94173419.html>
64. Степаненко, В. (2021, 28 жовтня). Пархомівка. Zagoriy Foundation.
<https://media.zagoriy.foundation/speczproyekty/parhomivka/>
65. Ткаченко, В. (2021, 15 липня). Давидюк: Завдяки успішному кейсу по брендингу Пархомівки ми хочемо дати поштовх для розвитку регіону. Факти ICTV. <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20210715-davydyuk-zavdyaky-uspishnomu-kejsu-po-brendyngu-parhomivky-my-hochemo-daty-poshtovh-dlya-rozvytku-regionu/>
66. Укрінформ. (2021, 21 липня). «Паш» і Жадан записали аудіогід для музею, де зберігаються роботи Пікассо та Малевича. Укрінформ.
<https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3284689-pas-i-zadan-zapisali-audiogid-dla-muzeu-de-zberigautsa-roboti-pikasso-ta-malevica.html>
67. Укрінформ. (2025, 24 липня). Делегація українських послів відвідала Бородянку. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/4018602-delegacia-ukrainskih-posliv-vidvidala-borodanku.html>
68. Хмарочос. (2019, 9 вересня). Теорія розбитих вікон: чому насправді вона не працює. Хмарочос.
<https://hmarochos.kiev.ua/2019/09/09/teoriya-rozbytyh-vikon-chomu-naspravdi-vona-ne-pratsyuje/>
69. Хрещатик. (б.д.). У Пархомівці розпочали ремонт дороги до музею з роботами Пікассо та Малевича. Хрещатик.News.
<https://amp.khreschatyk.news/u-parhomivtsi-rozpochaly-remont-dorogy-do-muzeyu-z-robotamy-pikasso-ta-malevycha>

70. Перес, Ш. (2016, 28 вересня). Мрійте про більше. Найбільш надихаюча промова Ялтинського форуму. NV. <https://nv.ua/ukr/publications/mrijte-pro-bilshe-najbilsh-nadihajucha-mova-zakrivsja-sogodni-jaltinskogo-forumu-68450.html>