



Shared Values as an Indicator of Strategic Adaptation in Public Management in Developing Smart City Systems within Agglomeration Centers

UDC 351:316.75:352.07
JEL Classification H79

DOI: <https://doi.org/10.15421/152557>

Herasymenko Olena

Ph. D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-9089-2572>, olena.herasymenko@lnu.edu.ua

Ivan Franko National University of Lviv (Lviv, Ukraine)

Abstract.

The relevance of the article is driven by the need for a scientific understanding of the role of axiological factors in the digital transformation of urban spaces within the context of sustainable development goals and Ukraine's European integration progress. The author focuses on studying shared values as a decisive indicator of the strategic adaptation of public management systems during the development of Smart Cities within agglomeration centers, considering the contemporary challenges of globalization and urbanization.

The purpose of the article is to substantiate the significance of shared values as a key indicator of strategic adaptation in public management systems when forming Smart City frameworks within agglomeration centers.

Results. The study explores the conceptual foundations of transitioning to a human-centric governance model, where shared values serve as the axiological foundation and a criterion for the effectiveness of managerial transformations in large urban agglomerations. Attention is focused on the importance of social cohesion and territorial resilience as results of harmonizing the interests of the state, business, and society. The article identifies scientific approaches to understanding feedback mechanisms where the urban environment transforms according to the needs and behavioral models of residents, rather than vice versa. At the center of the study is the issue of establishing democratic values and digital ethics in the activities of public officials and Smart City stakeholders.

Conclusions. The research into the role of shared values in ensuring the strategic adaptability of public management is an essential tool for the development of modern governance. This is reflected in the scholarly works of domestic and foreign scientists dedicated to adapting municipal management to the standards of "smart" and sustainable development in democratic countries worldwide.

Keywords: Smart City, shared values, municipal management, digitalization, public administration, sustainable development, management, agglomeration

Спільні цінності як індикатор стратегічної адаптації публічного управління при розбудові систем розумного міста в умовах агломераційних центрів

Герасименко Олена

Львівський національний університет імені Івана Франка (Львів, Україна)

Анотація.

Актуальність статті зумовлена необхідністю наукового осмислення ролі аксіологічних чинників у цифровій трансформації міського простору в контексті завдань сталого розвитку та євроінтеграційного поступу України. Автором актуалізується увага на вивченні спільних цінностей як визначального індикатора стратегічної адаптації систем публічного управління під час розбудови Smart City в межах агломераційних центрів з урахуванням сучасних викликів глобалізації та урбанізації.

Метою дослідження є обґрунтування значення спільних цінностей як ключового індикатора стратегічної адаптації систем публічного управління при формуванні систем розумного міста в межах агломераційних центрів.

Результати. Досліджено концептуальні засади переходу до людиноцентричної моделі врядування, де спільні цінності виступають аксіологічним фундаментом та критерієм ефективності управлінських трансформацій у великих міських агломераціях. Акцентовано увагу на важливості соціальної згуртованості та резильєнтності територій як результатів гармонізації інтересів держави, бізнесу та суспільства. Виокремлено наукові підходи до розуміння механізмів зворотного зв'язку, за яких міське середовище трансформується відповідно до потреб і поведінкових моделей мешканців, а не навпаки. В центрі уваги – вивчення питання утвердження демократичних цінностей та цифрової етики в діяльності публічних службовців та стейкхолдерів Smart City.

Висновки. Дослідження ролі спільних цінностей у забезпеченні стратегічної адаптивності публічного управління є важливим інструментом розвитку сучасного врядування, що відображено у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених адаптації муніципального управління до стандартів «розумного» та сталого розвитку в демократичних країнах світу.

Ключові слова: розумне місто, спільні цінності, муніципальне управління, цифровізація, публічне адміністрування, сталий розвиток, управління, агломерація



Вступ.

Сучасний етап розвитку людської цивілізації характеризується безпрецедентною динамікою урбанізаційних процесів, що проявляється у збільшенні кількості міського населення та перетворенні великих міст на складні агломераційні центри. За прогнозними даними, до 2050 року близько 70% населення світу буде зосереджено в містах, які вже сьогодні генерують понад половину світового ВВП, але водночас є джерелом значного антропогенного навантаження. У таких умовах традиційні лінійні моделі публічного управління, засновані на ієрархічній структурі та статичному плануванні, демонструють обмежену ефективність, що актуалізує потребу в розбудові систем «розумного міста» (Smart City). Проте розумне місто не є лише технологічним проектом; це насамперед управлінська категорія, яка передбачає здатність системи адаптуватися до мінливих потреб мешканців. Ключовим орієнтиром та індикатором такої адаптації стають спільні цінності, які виконують роль етичного фільтра для технологічних інновацій та фундаменту для оцінки ефективності державної політики.

Актуальність дослідження обумовлена кардинальними змінами в характері управління територіальним розвитком під впливом глобалізації, технологічної революції та екологічних загроз, що вимагають докорінного переосмислення традиційних підходів. У сучасних умовах агломераційні центри стають точками концентрації людського капіталу та інновацій, проте їхнє розширення часто супроводжується посиленням соціальної нерівності та деградацією довкілля. Стратегічна адаптація публічного управління стає критично важливою у контексті реформи децентралізації в Україні, яка змінила архітектуру територіального врядування та висунула нові вимоги до спроможності громад самостійно визначати пріоритети розвитку. Особливої гостроти проблема набуває в умовах військової агресії, яка завдала шкоди інфраструктурі та спричинила масштабні міграційні процеси, що потребує формування нових моделей «розумного» відновлення на основі спільних цінностей безпеки, справедливості та інклюзивності. Спільні цінності у цьому процесі виступають не лише моральним орієнтиром, а й прагматичним індикатором, який дозволяє системі управління гнучко реагувати на кризи, забезпечуючи резильєнтність регіональних систем. Потреба у подоланні цифрового розриву та забезпеченні реальної участі громадян у врядуванні через

Smart-технології робить аксіологічний підхід до модернізації публічного управління нагальною науковою та практичною проблемою.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного планування та впровадження інноваційних технологій у муніципальному менеджменті є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади стратегічного планування та впровадження smart-технологій у публічному секторі в умовах цифровізації досліджували Н. Чернова (2025), Б. Карпінський, Д. Пфістер та О. Карпінська (2023), В. Красилюк (2024), О. Корепанов, Т. Чала, Г. Корепанов, Д. Черненко та М. Маслов (2021). Питання трансформації публічного управління в умовах інтенсивної урбанізації, розвитку електронного врядування та електронної демократії розкриває М. Сагайдак (2024), вплив соціальних змін на систему ціннісних орієнтирів та адаптацію публічної служби до нових викликів досліджували Л. Сергієнко та І. Новосьолов (2020), П. Бондарчук (2021), С. Ганущин (2022), А. Мосін (2025) та ін.

Теоретичні та прикладні аспекти функціонування розумних міст, сталого міського розвитку та управління агломераціями представлені у наукових дослідженнях таких зарубіжних учених як: А. Кузьор та Б. Сobotка (Kuzior & Sobotka, 2019), М. Нільссен (Nilssen, 2019). В основі їх праць - питання соціального та інтелектуального капіталу, інтероперабельності цифрових систем, залучення громадян та новітніх підходів до врядування, зокрема в контексті концепції створення спільних цінностей у взаємодії держави, бізнесу та міської спільноти. Попри значну кількість розробок, роль спільних цінностей як інтегрального індикатора стратегічної адаптації в умовах великих агломерацій потребує глибшого наукового осмислення.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні значення спільних цінностей як ключового індикатора стратегічної адаптації систем публічного управління при формуванні систем розумного міста в межах агломераційних центрів.

Виклад основного матеріалу.

Розвиток агломераційних центрів у сучасному світі розглядається як формування складних цілісних систем територіальних скупчень, що об'єднані стійкими виробничими, трудовими, культурними та соціально-побутовими зв'язками. Характерними ознаками таких центрів є щоденні маятникові міграції



великих груп населення, висока щільність інфраструктурних мереж та необхідність координації зусиль різних адміністративних одиниць через спільні органи управління. У цьому контексті концепція Smart City виступає інструментом подолання інфраструктурних обмежень та забезпечення сталого просторового розвитку через впровадження інноваційних рішень у сферах мобільності, екології та економіки.

Спільні цінності в системі публічного управління виконують сенсоутворюючу, критеріальну та орієнтаційну функції, визначаючи пріоритети стратегії розвитку громади та держави в цілому. Вони виступають своєрідними «правилами гри», що регулюють взаємодію між владою, бізнесом та суспільством, дозволяючи оцінювати управлінські рішення не лише за технічними показниками, а й за рівнем задоволення людських потреб. Аксиологічний підхід до розбудови розумних міст передбачає перехід від моделі Smart City 1.0, орієнтованої суто на технології, до людиноцентричної моделі Smart City 3.0, де цифровізація є засобом реалізації соціальної справедливості, гуманізму та сталого розвитку. Спільні цінності стають індикатором змін, оскільки будь-яка трансформація стратегії розвитку повинна максимально враховувати ціннісні орієнтири суспільства для забезпечення легітимності інститутів влади.

Загалом, система цінностей становить фундаментальну основу життєдіяльності соціуму, оскільки її вплив на розвиток як окремої особистості, так і інститутів державності є визначальним. У межах наукового аналізу цінності постають багатограним інструментом, що першочергово реалізує сенсоутворюючу функцію, наповнюючи змістовною значущістю явища навколишнього світу та формуючи ідеологічне підґрунтя державного управління. Паралельно з цим вони виконують функцію цілепокладання, активізуючи та структуруючи вектори діяльності органів влади, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Регулятивний потенціал цінностей виявляється через їх критеріальну та оціночну спрямованість, де вони виступають еталоном для аналізу політичних рішень, управлінських дій та саморефлексії індивідів. Це створює умови для реалізації контролюючої функції, що забезпечує «м'який» нагляд за функціонуванням державних

інститутів. Водночас цінності слугують зразком та орієнтиром, за якими вимірюється значущість суцього та моделюються оптимальні формати роботи владних структур.

Соціально-комунікативний аспект цінностей розкривається через соціалізаторську та інтеграційну функції, які сприяють становленню громадянської позиції та консолідації суспільства навколо спільних інтересів у межах партій, громад чи держави загалом. Завдяки комунікативній та регулятивній функціям цінності стають медіатором у взаємодії між владою та громадянами, впорядковуючи їхні відносини та забезпечуючи обмін суспільно значущою інформацією. Поряд із цим цінностям властивий прогностичний характер, що дозволяє суб'єктам передбачати наслідки власних дій, хоча за умов радикальної розбіжності поглядів вони можуть набувати конфліктогенних ознак, провокуючи напруженість між різними соціальними групами.

Класифікація ціннісних орієнтирів у сучасній науці ґрунтується на багатовекторному підході: від розподілу за об'єктивними характеристиками на матеріальні та духовні до диференціації за суб'єктом (індивідуальні, групові, загальносуспільні) чи сферою суспільних відносин, що охоплює моральний, правовий, економічний, політичний та релігійний аспекти (Герасименко & Нагорнюк, 2023).

Стратегічна адаптація публічного управління в агломераційних центрах полягає у здатності системи самостійно розвиватися та проактивно реагувати на глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, пандемії чи геополітична нестабільність. Така адаптація базується на принципах резильєнтності (стійкості), що охоплює структурну міцність, адаптивну гнучкість та антиципативну готовність до кризових ситуацій (табл. 1). Важливим елементом адаптації є впровадження Agile-підходів у муніципальне врядування, що дозволяє замінити жорстке ієрархічне планування ітеративними процесами, орієнтованими на постійне вдосконалення послуг через зворотний зв'язок із мешканцями. Основою розумного управління стає залучення громадян до прийняття рішень через цифрові платформи, що сприяє накопиченню соціального капіталу та перетворенню мешканців на активних суб'єктів розвитку міста.

Табл. 1.

Складові системи Smart City як об'єкти стратегічної адаптації

Компонент	Основні показники та спільні цінності	Роль в адаптації управління
Smart Economy	Інновації, підприємництво, продуктивність праці	Забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності
Smart Governance	Прозорість, електронне урядування, партисипація	Демократизація інформаційних потоків та участь громадян
Smart People	Рівень освіти, соціальний капітал, цифрові навички	Розвиток інтелектуального потенціалу громади
Smart Mobility	Стала мобільність, безпечний транспорт	Оптимізація ресурсів та логістики агломерації
Smart Environment	Екологічна безпека, енергоефективність	Досягнення кліматичної нейтральності та сталого розвитку
Smart Living	Якість життя, безпека, охорона здоров'я	Задоволення базових потреб та соціальна згуртованість

Джерело: сформовано автором (на основі European Statistical Office)

Застосування піраміди потреб А. Маслоу до аналізу урбанізаційних викликів дозволяє структурувати завдання публічного управління від забезпечення базових фізіологічних потреб (екологічна безпека, доступ до води) до потреб у самовираженні (партисипація, творчість). Розумне місто має забезпечувати мінімізацію антропогенного впливу на довкілля, модернізацію транспортної інфраструктури та розвиток доступного житлового фонду. Прикладом реалізації спільних цінностей у просторовому розвитку є досвід Барселони з впровадженням проекту «суперблоків», який дозволив повернути міські вулиці пішоходам, знизити рівень шуму та забруднення повітря, що безпосередньо вплинуло на здоров'я та якість життя людей. Такі рішення демонструють, що цифровізація та інновації мають бути підпорядковані цінностям людського добробуту.

Розвиток та ефективне функціонування підприємницької діяльності в межах агломераційних центрів, а також впровадження у бізнес-процеси стратегії створення спільних цінностей, є тривалим процесом, який має здійснюватися з урахуванням еколого-економічних вимог та соціальної резильєнтності територій. Аналіз вітчизняної бази свідчить, що в умовах розбудови розумного міста (Smart City) вплив держави має трансформуватися від жорсткого регулювання до стимулювання інноваційної активності через компоненту «розумної економіки» (Smart Economy). Це вимагає розробки дієвих механізмів, де спільні цінності виступають мотивом діяльності, що дозволяє знаходити ефективні управлінські засоби для їх втілення в життя громади.

Удосконалення правового регулювання у

сфері комунікацій між органами влади, бізнес-структурами та населенням агломерацій має базуватися на принципах відкритості, прозорості та забезпеченні цифрової взаємодії. Такий підхід корелює із концепцією «демократизації інформаційного потоку», яка передбачає рівний доступ до даних та реалізацію права людини на спілкування для підтримки самостійного ухвалення рішень у межах розумної громади. Налагодження процесів збирання та оброблення інформації за допомогою ІКТ та штучного інтелекту стає базою для прогнозування потреб населення та оптимізації муніципальних ресурсів.

Як показує світовий досвід, зокрема впровадження людиноцентричної моделі Smart City 3.0, активне залучення населення до реалізації публічно-управлінських рішень веде до створення прозорих відносин та формування соціального капіталу. Ефективна система комунікативної взаємодії в агломераціях ґрунтується на закріпленні партнерства у нормативних актах, підтримці громадських ініціатив та розвитку електронного урядування, що в сукупності забезпечує створення спільних цінностей (Герасименко & Нагорнюк, 2023). При цьому ключовою властивістю врядування стає зворотний зв'язок, де місто адаптується до потреб і поведінкових моделей людей, а не навпаки.

Ключем до розв'язання проблем взаємодії між бізнесом, владою та мешканцями агломераційних центрів може стати розвиток інституту GR-комунікацій (government relations), які в розвинених країнах стали алгоритмами прозорої співпраці та основою державно-приватного партнерства. GR-інструменти



дозволяють інтегрувати зусилля всіх суб'єктів розвитку розумного міста на стратегічному та тактичному рівнях, забезпечуючи синергію взаємодії. Це відповідає сучасній концепції Governance, що ґрунтується на принципах інклюзивності, самоорганізації та мережевої взаємодії, де державне управління орієнтується на інтереси громадянського суспільства та спільне створення публічної цінності. У межах «міста добробуту» (well-being city) така взаємодія дозволяє підвищувати привабливість території за рахунок технологічних, етичних складових та високої якості життя.

Ефективність стратегічної адаптації в розумних містах вимірюється за допомогою комплексних систем індикаторів, таких як Cities in Motion Index (CIMI), що охоплюють шість ключових сфер: розумна економіка, мобільність, довкілля, управління, життя та люди. Ці індикатори дозволяють відстежувати динаміку ціннісних трансформацій, зокрема перехід від цінностей «виживання» до цінностей «самовираження», що характерно для сучасного українського суспільства. Важливою передумовою успіху є розвиток цифрового капіталу та ліквідація цифрової нерівності, щоб усі мешканці агломерації мали рівний доступ до муніципальних сервісів та можливостей участі у врядуванні.

Цифрова трансформація муніципального управління в умовах агломераційних центрів передбачає процедури реінжинірингу технологічної бази та впровадження концепції «уряду з нульовою кількістю відвідувань». Використання великих даних (Big Data) та систем штучного інтелекту дозволяє органам влади прогнозувати соціальні потреби та оптимізувати розподіл ресурсів у режимі реального часу. Водночас модернізація системи планування потребує ухвалення нових методичних стандартів, які б узгоджували стратегічні цілі різних рівнів управління та забезпечували фінансову спроможність територіальних громад. Тільки через синергію взаємодії влади, бізнесу та громади, засновану на спільних цінностях, можна досягти високого рівня конкурентоспроможності агломерації та забезпечити високу якість життя мешканців у довгостроковій перспективі.

Висновки.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що спільні цінності є визначальним інтегральним індикатором, який не лише спрямовує стратегічну адаптацію публічного управління при розбудові систем

Smart City в агломераційних центрах, а й слугує фундаментом для верифікації ефективності впроваджених інновацій. Встановлено, що успішність цифрової трансформації територій залежить не стільки від рівня насиченості міського простору технологічними рішеннями, скільки від спроможності системи врядування органічно інтегрувати ці технології в складний соціокультурний контекст громади. У цьому процесі цінності виступають «етичним запобіжником», який гарантує, що автоматизація та алгоритмізація управління не призведуть до дегуманізації публічної сфери, а навпаки - розширять можливості для реалізації прав і свобод кожного мешканця агломерації.

Стратегічна адаптація в агломераціях у сучасних умовах має базуватися на принципах резильєнтності (стійкості), радикальної інклюзивності та сталого екологічного розвитку. Це забезпечує необхідний перехід від застарілих технократичних моделей до людиноцентричної парадигми Smart City 3.0, де мешканець перестає бути лише споживачем послуг, а стає активним співавтором міського простору. Спільні цінності у такій системі виконують роль ціннісного орієнтира для фундаментальної модернізації інституційної архітектури управління. Вони сприяють підвищенню рівня легітимності владних інститутів та відновленню соціальної довіри, яка є критично важливим нематеріальним ресурсом для подолання кризових явищ, зокрема в умовах повоєнного відновлення та глобальної нестабільності.

Обґрунтовано, що впровадження Agile-підходів та GR-комунікацій у муніципальне врядування дозволяє сформувати гнучку екосистему взаємодії між владою, бізнесом та суспільством. Така синергія дає змогу оперативно реагувати на динамічні запити населення через механізми зворотного зв'язку та «демократизацію інформаційних потоків». Використання інструментів Smart Governance, заснованих на спільних цінностях, дозволяє агломераційним центрам не просто накопичувати великі дані, а перетворювати їх на дієві управлінські знання, що мінімізують соціальні ризики та оптимізують розподіл обмежених ресурсів громади. Аксиологічний підхід до розвитку розумних міст стає гарантом того, що цифрова трансформація сприятиме соціальній згуртованості та ліквідації цифрового розриву, а не створенню нових бар'єрів для вразливих груп населення.

Подальший розвиток та масштабування концепції розумних міст в Україні потребує



впровадження уніфікованих, науково обґрунтованих систем моніторингу ціннісних трансформацій, які мають бути інтегровані в регіональні стратегії розвитку. Необхідно розширювати інституційні механізми партисипації (від бюджетів участі до цифрових платформ прямої демократії) що дозволить створити адаптивне, безпечне та комфортне міське середовище. Тільки за умови, що модернізація публічного управління відбуватиметься через призму спільних цінностей безпеки, справедливості та сталого розвитку, українські агломерації зможуть трансформуватися у високоефективні «міста добробуту», здатні не лише виживати в умовах глобальних викликів, а й виступати драйверами національного прогресу та інтелектуального зростання.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бондарчук, П. С. (2021). Ціннісні трансформації суспільства: український вимір. *Інвестиції: практика та досвід*, (20), 134–138. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.134>.
- Ганущин, С. Н. (2022). Соціальні зміни як джерело суспільних цінностей у публічному управлінні. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3(34), 5–9. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.1>.
- Герасименко, О. В., & Нагорнюк, О. П. (2023). Цінності суспільства як індикатор змін стратегії розвитку держави. *Фінансовий простір*, 2(50), 107–117. [https://doi.org/10.30970/fp.2\(50\).2023.107116117](https://doi.org/10.30970/fp.2(50).2023.107116117).
- Карпінський, Б. А., Пфістер, Д. Г., & Карпінська, О. Б. (2023). Комплексна система формування розумного міста в агломераційних центрах за просторового розвитку: управлінська модель й результативність. *Інвестиції: практика та досвід*, (8), 61–69. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.61>
- Корепанов, О. С., Чала, Т. Г., Корепанов, Г. С., Черненко, Д. І., & Маслов М. Ю. (2021). Формування системи індикаторів стану та розвитку «розумних» міст в Україні. *Проблеми економіки*, (4), 181–190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-181-190>.
- Красилюк, В. Ф. (2024). Концепти «smart-місто» та «smart-громада»: зміст та особливості впровадження. *Актуальні проблеми політики*, (73), 54–61. <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.8>
- Мосін, А. В. (2025). Стратегічне планування регіонального розвитку в системі публічного управління в умовах глобальних викликів. (Дис. ... д-ра філос.). Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харків. 232 с. <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22373>
- Сагайдак, М. (2024). Стратегічне управління розбудовою “розумних міст” (Smart City) в Україні у повоєнний період. *Світ фінансів*, 4(81), 102–114. <https://doi.org/10.35774/SF2024.04.102>
- Сергієнко, Л. В., & Новосолов, І. В. (2020). Напрями трансформації системи публічного управління в умовах урбанізаційних змін. *Економіка, управління та адміністрування*, 2(92), 107–113. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-107-113](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-107-113)
- Чернова, Н. (2025). Концептуальна еволюція та сутність розумного міста. *Економіка та суспільство*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-75>
- European Statistical Office (Eurostat). <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Kuzior, A., & Sobotka, B. (2019). The role of social capital in the development of smart cities. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (134), 109–119. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.9>
- Nilssen, M. (2019). To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, (142), 98–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.060>

REFERENCES

- Bondarchuk, P. S. (2021). Tsinnisni transformatsii suspilstva: ukrainskyi vymir [Value transformations of society: the Ukrainian dimension]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, (20), 134–138. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.134>
- Chernova, N. (2025). Kontseptualna evoliutsiia ta sutnist rozumnoho mista [Conceptual evolution and essence of the smart city]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-75>
- European Statistical Office (Eurostat). <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Hanushchyn, S. N. (2022). Sotsialni zminy yak dzherelo suspilnykh tsinnostei u publichnomu upravlinni [Social changes as a source of social values in public administration]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3(34), 5–9. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.1>
- Herasymenko, O. V., & Nahorniuk, O. P. (2023). Tsinnosti suspilstva yak indykator zmin stratehii rozvytku derzhavy [Society values as an indicator of changes in the state development strategy]. *Finansovy prostrir*, 2(50), 107–117. [https://doi.org/10.30970/fp.2\(50\).2023.107116117](https://doi.org/10.30970/fp.2(50).2023.107116117)
- Karpynskiy, B. A., Pfister, D. H., & Karpynska, O. B. (2023). Kompleksna sistema formuvannia rozumnoho mista v ahlomeratsiinykh tsentrakh za prostорового rozvytku: upravlinska model i rezultatyvnist [Integrated system of smart city formation in agglomeration centers under spatial development: management model and effectiveness]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, (8), 61–69. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.61>
- Korepanov, O. S., Chala, T. H., Korepanov, H. S., Chernenko, D. I., & Maslov, M. Yu. (2021). Formuvannia systemy indykatoriv stanu ta rozvytku «rozumnykh» mist v Ukraini [Formation of the system of indicators of the state and development of «smart» cities in Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, (4), 181–190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-181-190>
- Krasyliuk, V. F. (2024). Kontsepty «smart-misto» ta «smart-hromada»: zmist ta osoblyvosti vprovadzhenia [Concepts of «smart city» and «smart community»: content and features of implementation]. *Aktualni problemy polityky*, (73), 54–61. <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.8>
- Kuzior, A., & Sobotka, B. (2019). The role of social capital in the development of smart cities. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (134), 109–119. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.9>



- Mosin, A. V. (2025). Stratehichne planuvannya rehionalnoho rozvytku v systemi publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Strategic planning of regional development in the system of public administration in the conditions of global challenges] (Doctoral dissertation). V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv. <https://ekhnur.karazin.ua/handle/123456789/22373>
- Nilssen, M. (2019). To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, (142), 98–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.060>
- Sahaidak, M. (2024). Stratehichne upravlinnia rozbudovoju “rozumnykh mist” (Smart City) v Ukraini u poviennyi period [Strategic management of «smart cities» (Smart City) development in Ukraine in the post-war period]. *Svit finansiv*, 4(81), 102–114. <https://doi.org/10.35774/SF2024.04.102>
- Serhienko, L. V., & Novosyolov, I. V. (2020). Napriamy transformatsii systemy publichnoho upravlinnia v umovakh urbanizatsiinykh zmin [Directions of transformation of the public administration system in the conditions of urbanization changes]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2(92), 107–113. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-107-113](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-107-113)