

Олексій Миколайович Гуцалюк,

академік АЕН України, д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0002-6541-4912

e-mail: alex-g.88@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

Юлія Анатоліївна Бондар,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-2269-6208

e-mail: cooperjulia@ukr.net

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький

Алла Сергіївна Наволокіна,

член-кор. АЕН України, канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-1711-6002

e-mail: allanavolokina@ieu.edu.ua;

Оксана Миколаївна Пузік,

старший викладач,

ORCID 0009-0003-1254-3811

e-mail: kseniiapuzik@ieu.edu.ua

Міжнародний європейський університет, м. Київ

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: КОРПОРАТИВІЗАЦІЯ МІСЬКИХ СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ, МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення просторової диференціації соціально-економічного розвитку територій загострюється проблема формування результативної економічної політики, здатної забезпечити збалансований розвиток міст і регіонів. Нерівномірність розміщення виробничого, інноваційного та людського потенціалу, фрагментарність управлінських рішень, обмеженість фінансових ресурсів і низький рівень координації між суб'єктами розвитку зумовлюють неефективне використання просторових переваг територій. У таких умовах традиційні інструменти просторової політики часто не забезпечують досягнення довгострокових цілей економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності міських систем.

Особливої актуальності набуває проблема інтеграції підходів смарт-спеціалізації у систему управління просторовим розвитком, оскільки її практична реалізація вимагає не лише стратегічного бачення, а й дієвих інституційних механізмів. Найявний розрив між стратегічним плануванням і фактичними результатами реалізації стратегій смарт-спеціалізації значною мірою пояснюється слабкою взаємодією між органами місцевої влади, бізнесом, науково-освітнім сектором та громадськістю, а також недостатньою спроможністю міських систем до акумуляції та ефективного управління ресурсами розвитку.

У цьому контексті корпоративізація міських систем постає як складна наукова та практична проблема, що потребує ґрунтовного дослідження. З одного боку, вона розглядається як потенційний інструмент підвищення ефективності управління

міськими активами, залучення інвестицій і впровадження інноваційних проєктів. З іншого боку, відсутність чітких методологічних підходів, нормативного забезпечення та адаптованих моделей корпоративного управління у сфері просторового розвитку створює ризики формалізації цього процесу й обмежує його вплив на досягнення цілей смарт-спеціалізації.

Тому, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування корпоративізації міських систем як інструменту економічної політики просторового розвитку територій, що дозволить підвищити узгодженість стратегічних і управлінських рішень, забезпечити ефективне використання унікального потенціалу територій та сприяти сталому й інноваційному розвитку міст і регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної політики просторового розвитку територій, смарт-спеціалізації та трансформації міських систем упродовж останніх років перебуває у фокусі наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Актуальність цих питань зумовлена посиленням ролі територіального чинника в забезпеченні сталого економічного зростання, підвищенням конкурентоспроможності регіонів, а також необхідністю впровадження інноваційних підходів до стратегічного планування та управління розвитком міст і регіонів.

Сучасні наукові праці переважно зосереджуються на теоретико-методологічних засадах смарт-спеціалізації, механізмах ідентифікації пріоритетів розвитку територій, ролі інноваційного потенціалу



та підприємницького середовища у формуванні стратегічних конкурентних переваг. Окремий напрям досліджень присвячений інституційним моделям управління та взаємодії стейкхолдерів у межах міських і регіональних систем, зокрема в контексті цифровізації та розвитку смарт-міст.

Зокрема, автор Снігова О. розглядає концепцію смарт-спеціалізації як сучасний інструмент регіонального розвитку, що інтегрує регіональну, промислову та інноваційну політики, та підкреслено принцип підприємницького відкриття для визначення пріоритетів розвитку. Зроблено висновки про необхідність адаптації європейського досвіду запровадження смарт-спеціалізації в Україні [1].

Так, автори Гончарова К., Варламова О., Лантух О. досліджують економічні аспекти смарт-спеціалізації, зокрема визначення стратегічних конкурентних переваг регіонів та роль інноваційного потенціалу як основи підвищення конкурентоспроможності. Висвітлюється важливість уникнення дублювання діяльності і спрямування ресурсів на найбільш перспективні напрями [2].

У своєму дослідженні Брич В., Пуцентейло П., Костецький Я. та Гунько С. теоретично обґрунтовують стратегію смарт-спеціалізації як основу сучасних інноваційних політик, розглядає її роль у формуванні конкурентних переваг регіонів та перспективи впровадження в управлінських практиках [3].

Класична робота авторів Leydesdorff L., Deakin M. з теорії Triple Helix (університет-індустрія-уряд), яка розглядає механізми взаємодії між ключовими суб'єктами інноваційної діяльності у міському середовищі, акцентуючи увагу на створенні систем знань як двигуна смарт-міського розвитку. Ця модель важлива для розуміння ролі корпоративних і інноваційних зв'язків у міських системах загалом [5].

Мураєв Ю. зосереджує своє дослідження на теоретико-методологічних принципах впровадження концепції смарт-міст у цифровій економіці, що важливо для розуміння управлінської складової та впливу цифрових технологій на міське просторове планування [6].

Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок у сфері смарт-спеціалізації та просторового розвитку, питання корпоративізації міських систем як інструменту реалізації економічної політики просторового розвитку та концентрації ресурсів у межах стратегічного планування й управління залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність узагальнення наявних підходів і подальшого розвитку наукових досліджень у напрямі поєднання корпоративних моделей управління з механізмами смарт-спеціалізації територій.

Метою статті є обґрунтування ролі корпоративізації міських систем у формуванні та реалізації економічної політики просторового розвитку територій у контексті смарт-спеціалізації в стратегічному плануванні та управлінні, а також визначення

ключових напрямів інтеграції корпоративних інструментів у стратегії розвитку міст і регіонів.

Виклад основного матеріалу. Сучасні трансформаційні процеси в економіці, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та посиленням конкуренції між територіями за інвестиції, людський капітал і інноваційні ресурси, актуалізують проблему формування ефективної економічної політики просторового розвитку. Міста та міські агломерації дедалі частіше виступають ключовими осередками економічного зростання, генерації знань та впровадження інновацій, що обумовлює необхідність пошуку нових інструментів управління їх розвитком. У цьому контексті особливої ваги набуває поєднання просторового підходу з концепцією смарт-спеціалізації, яка орієнтована на виявлення унікальних конкурентних переваг територій та концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку.

Водночас традиційні моделі публічного управління міським розвитком часто виявляються недостатньо гнучкими для ефективної реалізації стратегій смарт-спеціалізації, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та високого рівня невизначеності. Це зумовлює зростання інтересу до корпоративізації міських систем як інституційного інструменту, що дозволяє інтегрувати публічні та приватні інтереси, підвищити ефективність управління активами територій і забезпечити залучення інвестицій. Корпоративні підходи до організації міських систем створюють передумови для формування партнерських моделей взаємодії між органами місцевої влади, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством [4; 7].

Теоретико-методологічні засади економічної політики просторового розвитку територій формуються на основі міждисциплінарного підходу, що поєднує положення регіональної економіки, економічної географії, інституційної теорії, теорії публічного управління та урбаністики. У сучасних умовах вони зазнають істотних трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, цифрової економіки, посилення ролі знань та інновацій, а також зростання значущості міст як ключових вузлів соціально-економічного розвитку.

З позицій теорії просторового розвитку території розглядаються не лише як адміністративні одиниці, а як складні соціально-економічні системи з власною структурою, функціями та динамікою розвитку. Це зумовлює перехід від політики вирівнювання до політики розвитку, орієнтованої на використання ендегенного потенціалу, формування агломераційних ефектів та підтримку функціональної спеціалізації міських систем. Відповідно, економічна політика просторового розвитку набуває селективного характеру та фокусується на стимулюванні точок зростання й розвитку мережових взаємодій між територіями [1-3].

Методологічно сучасна економічна політика просторового розвитку базується на системному та

інституційному підходах, які дозволяють аналізувати міські системи як сукупність взаємопов'язаних акторів, інститутів і ресурсів. Важливу роль відіграють також еволюційний та мережевий підходи, що акцентують увагу на траєкторіях розвитку територій, процесах накопичення знань і взаємодії між бізнесом, владою, наукою та громадянським суспільством. У цьому контексті смарт-спеціалізація розглядається як прикладна методологія, що поєднує стратегічне бачення з механізмами підприємницького відкриття та колективного вибору пріоритетів розвитку [4; 8].

Сучасні трансформації міських систем – цифровізація міського управління, розвиток платформної економіки, зміна просторової організації виробництва і споживання, зростання ролі креативних та інноваційних індустрій – потребують перегляду традиційних інструментів економічної політики. Це обумовлює посилення значення гнучких інституційних механізмів, корпоративних форм організації та партнерських моделей управління, здатних забезпечити швидку адаптацію міських систем до змін зовнішнього середовища [5; 9].

Слід зазначити, що уточнення теоретико-методологічних засад економічної політики просторового розвитку полягає у зміщенні акцентів від ієрархічних, адміністративно орієнтованих моделей до мережевих, інституційно та корпоративно зорієнтованих підходів, що забезпечують інтеграцію стратегій смарт-спеціалізації з реальними механізмами управління розвитком міських систем.

Корпоративізація міських систем у контексті економічної політики просторового розвитку розглядається як процес інституційної трансформації управління міськими ресурсами, активами та функціями на основі використання корпоративних принципів організації, управління та відповідальності. Її сутність полягає у впровадженні ринково орієнтованих, але публічно підконтрольних механізмів управління, що забезпечують поєднання стратегічних інтересів територіальної громади з ефективністю корпоративного менеджменту. На відміну від класичної приватизації, корпоративізація не передбачає втрати публічного контролю над ключовими міськими активами, а спрямована на підвищення прозорості, результативності та інвестиційної привабливості міських систем [7; 10].

Зміст корпоративізації міських систем охоплює формування організаційних структур, здатних акумулювати та управляти фінансовими, інфраструктурними, земельними, інноваційними й людськими ресурсами розвитку. Вона передбачає перехід від фрагментарного управління окремими об'єктами до портфельного управління міськими активами та проектами, узгодженого зі стратегіями просторового розвитку і смарт-спеціалізації. Важливою складовою корпоративізації є також впровадження стандартів корпоративного управління, систем стратегічного планування, оцінювання ефективності та управління ризиками.

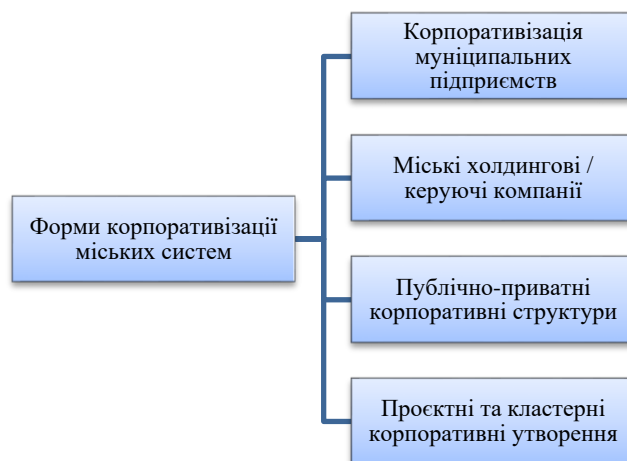


Рисунок. **Форми корпоративізації міських систем**
Джерело: сформовано авторами

Представлений рисунок відображає основні форми корпоративізації міських систем, які використовуються для підвищення ефективності управління та розвитку територій. Вона включає корпоративізацію муніципальних підприємств, що забезпечує чіткі цілі та контроль; міські холдинги та керуючі компанії, які координують активи в межах стратегій розвитку; публічно-приватні структури, що об'єднують ресурси держави та бізнесу; а також проектні та кластерні утворення, орієнтовані на реалізацію смарт-спеціалізації в інноваційних та високотехнологічних секторах.

Інструментарій корпоративізації міських систем включає фінансові, організаційні та управлінські механізми. До фінансових інструментів належать корпоративні інвестиційні фонди, муніципальні облігації, спеціальні цільові компанії (SPV), механізми концесій і державно-приватного партнерства. Організаційні інструменти охоплюють створення наглядових рад, впровадження систем корпоративного комплаєнсу, цифрових платформ управління активами та проектами. Управлінські інструменти включають стратегічне та програмно-цільове планування, KPI, контрактне управління, бенчмаркінг і систему моніторингу результатів [6-7; 11-12].

Інституційні передумови застосування корпоративізації міських систем пов'язані з наявністю чіткого нормативно-правового поля, яке визначає права власності, межі публічного контролю та відповідальність учасників корпоративних структур. Важливе значення мають інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, розвиток культури корпоративного управління, прозорість прийняття рішень і довіра з боку громадськості. Додатковими передумовами є сформоване середовище публічно-приватного партнерства, доступ до фінансових ринків і наявність професійних управлінських кадрів.

Узагальнюючи, корпоративізація міських систем постає як багатовимірний інструмент економічної політики просторового розвитку, що забезпечує

інституційне підґрунтя для реалізації стратегій смарт-спеціалізації, підвищення ефективності управління територіями та зміцнення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок між корпоративними моделями управління міськими системами та механізмами смарт-спеціалізації проявляється насамперед у здатності таких моделей забезпечувати інституційну й організаційну основу для реалізації стратегічно обраних пріоритетів розвитку. Смарт-спеціалізація ґрунтується на принципі підприємницького відкриття, що передбачає колективну ідентифікацію перспективних напрямів розвитку на основі унікальних активів території, знань і компетенцій ключових стейкхолдерів. Однак ефективність цього процесу значною мірою залежить від наявності управлінських структур, спроможних трансформувати стратегічні пріоритети у портфель конкретних проєктів і забезпечити їх ресурсне наповнення.

Корпоративні моделі управління міськими системами створюють умови для інституціоналізації процесу ідентифікації пріоритетів розвитку. Завдяки залученню бізнесу, наукових установ і фінансових інститутів до органів корпоративного управління (наглядних рад, стратегічних комітетів) формується платформа для поєднання публічного бачення розвитку з підприємницькою логікою оцінювання ринкового потенціалу. Це дозволяє зменшити ризик декларативності стратегій смарт-спеціалізації та підвищити обґрунтованість вибору пріоритетів з огляду на їх інноваційну спроможність і економічну доцільність.

У частині концентрації ресурсів корпоративні моделі забезпечують перехід від розпорошеного бюджетного фінансування до портфельного управління ресурсами розвитку. Корпоративні структури, зокрема міські холдинги, проєктні компанії або публічно-приватні партнерства, здатні акумулювати фінансові, інфраструктурні та інтелектуальні ресурси навколо визначених пріоритетів смарт-спеціалізації. Це відповідає базовому принципу смарт-спеціалізації щодо фокусування інвестицій на обмеженій кількості напрямів із найбільшим потенціалом мультиплікативного ефекту [3; 7; 10].

Важливим аспектом взаємозв'язку є також підвищення керованості процесів реалізації смарт-спеціалізації. Корпоративні моделі управління дозволяють застосовувати інструменти стратегічного та фінансового менеджменту, систему показників ефективності (KPI), управління ризиками та моніторингу результатів, що забезпечує прозорість і підзвітність використання ресурсів. У результаті смарт-спеціалізація перестає бути виключно стратегічною рамкою і набуває ознак операційної політики міського розвитку [7-8; 12].

Крім того, корпоративні моделі сприяють формуванню інноваційних екосистем у межах пріоритетів смарт-спеціалізації. Через кластерні та проєктні корпоративні структури забезпечується інтеграція

виробничих, науково-дослідних і освітніх компонентів, розвиток мережових взаємодій та поширення знань. Це посилює ефект підприємницького відкриття та створює умови для еволюційного оновлення пріоритетів розвитку залежно від змін технологічних і ринкових трендів.

Вцілому, корпоративні моделі управління міськими системами виступають ключовим з'єднувальним елементом між стратегічною логікою смарт-спеціалізації та практичними механізмами її реалізації. Вони забезпечують обґрунтовану ідентифікацію пріоритетів розвитку, концентрацію ресурсів на напрямках з найбільшим потенціалом зростання та підвищують ефективність економічної політики просторового розвитку територій загалом.

Ефективне впровадження корпоративних інструментів у систему просторового розвитку території значною мірою залежить від узгодженої взаємодії органів місцевого самоврядування та ключових стейкхолдерів, які формують інституційне середовище міського розвитку. У цьому процесі саме органи місцевого самоврядування відіграють системоутворювальну роль, виступаючи ініціаторами, координаторами та гарантами публічних інтересів у межах корпоративних моделей управління [5; 8].

Роль органів місцевого самоврядування полягає насамперед у формуванні стратегічного бачення просторового розвитку та визначенні пріоритетів смарт-спеціалізації, які мають бути інституціоналізовані через корпоративні інструменти. Вони забезпечують інтеграцію стратегій соціально-економічного та просторового розвитку, програм розвитку інфраструктури й інвестиційних планів у єдину систему цілей. Саме місцева влада створює нормативно-правові та організаційні умови для корпоративізації, визначає правила участі публічних і приватних суб'єктів, механізми контролю та підзвітності корпоративних структур громаді.

Важливою функцією органів місцевого самоврядування є ініціювання та підтримка створення корпоративних структур – муніципальних компаній, холдингів, спеціальних проєктних компаній або публічно-приватних партнерств – які слугують інструментами реалізації просторових і інноваційних проєктів. У цьому контексті місцева влада виконує роль «інституційного архітектора», забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, соціальними цілями та довгостроковими інтересами територіальної громади.

Інші стейкхолдери відіграють комплементарну, але не менш важливу роль у впровадженні корпоративних інструментів. Бізнес-сектор забезпечує підприємницьку експертизу, інвестиційні ресурси та орієнтацію на ринкову доцільність проєктів, що є критично важливим для реалізації пріоритетів смарт-спеціалізації. Науково-освітні установи сприяють генерації знань, розвитку інновацій і людського капіталу, а також беруть участь у процесах підприємницького відкриття та формування кластерних ініці-

атив. Фінансові інститути забезпечують доступ до різних джерел фінансування та інструментів управління ризиками.

Громадянське суспільство та місцеві спільноти виконують функцію суспільного контролю та легітимації корпоративних рішень, що є необхідною умовою запобігання конфліктам інтересів і збереження публічного характеру міського розвитку. Їх залучення до процесів стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результатів підвищує прозорість і довіру до корпоративних моделей управління [8].

Отже, роль органів місцевого самоврядування та інших стейкхолдерів у впровадженні корпоративних інструментів полягає у формуванні багаторівневої системи партнерства, де місцева влада забезпечує стратегічну координацію та публічний контроль, а інші учасники – ресурсне, інноваційне й експертне наповнення процесів просторового розвитку. Саме така взаємодія створює інституційні передумови для ефективної реалізації стратегій смарт-спеціалізації та підвищення конкурентоспроможності територій.

Корпоративізація міських систем як інструмент економічної політики просторового розвитку має значний потенціал для досягнення цілей сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку територій. Водночас її впровадження супроводжується низкою ризиків, ігнорування яких може нівелювати очікувані позитивні ефекти. Тому доцільним є комплексний аналіз як переваг, так і обмежень цього підходу.

До ключових переваг корпоративізації належить підвищення економічної та управлінської ефективності міських систем. Використання корпоративних принципів управління сприяє раціоналізації використання ресурсів, впровадженню стратегічного та фінансового менеджменту, підвищенню прозорості діяльності муніципальних структур і якості прийняття рішень. Це створює фінансові та організаційні передумови для довгострокової стабільності міського розвитку, що є базовою умовою сталості [10; 12].

З позицій інноваційного розвитку корпоративізація забезпечує кращу інтеграцію міських систем у інноваційні екосистеми. Корпоративні структури є більш гнучкими у впровадженні нових технологій, цифрових рішень та інноваційних бізнес-моделей, ніж традиційні адміністративні органи. Вони полегшують реалізацію проєктів у пріоритетних напрямках смарт-спеціалізації, підтримують кластерні ініціативи та сприяють комерціалізації результатів наукових досліджень, посилюючи інноваційну спроможність територій.

Важливою перевагою є також можливість концентрації ресурсів навколо стратегічних пріоритетів розвитку. Корпоративні моделі дозволяють акумулювати бюджетні, приватні та позабюджетні кошти,

зменшуючи залежність міських систем від обмежених публічних фінансів. Це розширює інвестиційні можливості територій і підвищує їх конкурентоспроможність у міжрегіональній та глобальній конкуренції.

З точки зору інклюзивного розвитку, корпоративізація може сприяти підвищенню якості міських послуг, розвитку інфраструктури та створенню нових робочих місць. За умов належного публічного контролю вона здатна забезпечити залучення різних соціальних груп до процесів розвитку та врахування потреб місцевих спільнот у стратегічних рішеннях.

Водночас корпоративізація міських систем супроводжується низкою ризиків. Одним із ключових є ризик комерціалізації публічних інтересів, коли пріоритети фінансової ефективності починають домінувати над соціальними та екологічними цілями розвитку. Це може призвести до зниження доступності міських послуг, посилення соціальної поляризації та просторової нерівності [10; 12].

Суттєвим ризиком є також послаблення публічного контролю та зростання конфліктів інтересів у разі недостатньо розвинених інституцій корпоративного управління. Низький рівень прозорості, обмежена участь громадськості та слабка підзвітність корпоративних структур можуть сприяти виникненню корупційних практик і втраті довіри з боку громади.

З позицій інноваційного розвитку існує ризик надмірної концентрації ресурсів на вузькому колі напрямів або проєктів, що може зменшити адаптивність міських систем до технологічних і ринкових змін. Крім того, недостатня інтеграція корпоративних структур з місцевими інноваційними та соціальними екосистемами може обмежити дифузію інновацій і їх позитивний вплив на територію загалом.

Отже, корпоративізація міських систем має значний потенціал як інструмент сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку територій, проте її ефективність визначається якістю інституційного середовища, балансом між публічними й приватними інтересами та рівнем залучення стейкхолдерів. Усвідомлення та управління ризиками є необхідною умовою реалізації позитивного потенціалу корпоративних моделей у системі просторового розвитку.

Інтеграція корпоративізації міських систем у стратегії просторового розвитку міст і регіонів у межах смарт-спеціалізації потребує поєднання чіткого концептуального бачення з прикладними управлінськими рішеннями. Така інтеграція має бути спрямована не лише на підвищення економічної ефективності, а й на досягнення довгострокових цілей сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку територій.

Концептуальні підходи до інтеграції корпоративізації доцільно будувати на принципі інституційної комплементарності, відповідно до якого корпоративні інструменти доповнюють, а не заміщують

публічне управління. Корпоративізація має розглядатися як функціональний елемент системи просторової економічної політики, інтегрований у стратегічні документи розвитку міст і регіонів та узгоджений із пріоритетами смарт-спеціалізації. Ключовим є підхід «стратегія – портфель – проєкт», за якого стратегічні пріоритети смарт-спеціалізації трансформуються у портфель корпоративних проєктів із чітко визначеними цілями, ресурсами та показниками результативності.

Другим концептуальним підходом є багаторівнева корпоративізація, що передбачає диференціацію корпоративних моделей залежно від просторового рівня (місто, агломерація, регіон) та функціонального призначення. Це дозволяє враховувати специфіку територій, уникати уніфікованих рішень і забезпечувати гнучкість управління. У межах смарт-спеціалізації такий підхід сприяє формуванню кластерних і проєктних корпоративних структур, орієнтованих на розвиток пріоритетних секторів.

Третім підходом є орієнтація на партнерське управління та відкритість, що передбачає активне залучення бізнесу, науково-освітнього середовища та громадянського суспільства до корпоративних структур. Це забезпечує реалізацію принципу підприємницького відкриття та підвищує легітимність рішень у сфері просторового розвитку.

На основі зазначених підходів доцільно сформулювати такі практичні рекомендації. По-перше, органам місцевого самоврядування рекомендовано інтегрувати інструменти корпоративізації безпосередньо у стратегії просторового та соціально-економічного розвитку, визначивши корпоративні структури як операторів реалізації пріоритетів смарт-спеціалізації. Це передбачає чітке закріплення їх ролі, повноважень і механізмів підзвітності.

По-друге, доцільно впроваджувати портфельний підхід до управління проєктами просторового розвитку, коли корпоративні структури відповідають за формування та реалізацію портфеля інвестиційних і інноваційних проєктів у межах визначених пріоритетів. Це дозволить забезпечити концентрацію ресурсів і зменшити фрагментарність інвестиційної діяльності.

По-третє, рекомендовано розвивати інституційну спроможність корпоративних структур через впровадження стандартів корпоративного управління, прозорих процедур відбору менеджменту, систем оцінювання ефективності та механізмів громадського контролю. Особливу увагу слід приділяти узгодженню економічних показників діяльності з соціальними та екологічними цілями розвитку.

По-четверте, важливо забезпечити інтеграцію корпоративних інструментів із механізмами смарт-спеціалізації на регіональному рівні, зокрема через

підтримку кластерів, інноваційних хабів і спеціалізованих проєктних компаній. Це сприятиме формуванню стійких інноваційних екосистем і підвищенню мультиплікативного ефекту просторового розвитку.

Загалом запропоновані концептуальні підходи та практичні рекомендації дозволяють розглядати корпоративізацію міських систем не як ізольований управлінський інструмент, а як інтегрований елемент економічної політики просторового розвитку, здатний забезпечити ефективну реалізацію стратегій смарт-спеціалізації та підвищити конкурентоспроможність міст і регіонів у довгостроковій перспективі [1; 3; 7].

Таблиця. Матриця «Корпоративізація міських систем як інструмент смарт-спеціалізації»

Компоненти смарт-спеціалізації	Корпоративні форми та інструменти	Роль міських систем	Очікувані результати для просторового розвитку
1. Підприємницьке відкриття (Entrepreneurial Discovery Process)	Корпоративні платформи участі, стратегічні комітети, наглядові ради з участю бізнесу та науки	Платформа взаємодії стейкхолдерів, генератор ініціатив	Обґрунтована ідентифікація пріоритетів розвитку, зниження ризику декларативних стратегій
2. Ідентифікація унікальних активів і компетенцій території	Міські холдингові компанії, агентства розвитку, кластерні корпоративні структури	Інтегратор активів і компетенцій	Формування спеціалізованих міських і регіональних профілів розвитку
3. Формування стратегічних пріоритетів	Портфельне управління, корпоративне стратегічне планування, KPI	Стратегічний координатор	Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках смарт-спеціалізації
4. Концентрація фінансових та інвестиційних ресурсів	SPV, муніципальні холдинги, публічно-приватні корпоративні структури	Акумулятор і розподільник ресурсів	Зростання інвестиційної спроможності та фінансової стійкості території
5. Реалізація інноваційних і інфраструктурних проєктів	Проєктні компанії, концесії, корпоративні інвестиційні фонди	Оператор проєктів розвитку	Прискорення впровадження інновацій і модернізації міської інфраструктури
6. Формування інноваційних екосистем і кластерів	Кластерні корпоративні утворення, інноваційні хаби, технопарки	Ядро інноваційної екосистеми	Підвищення інноваційної активності та технологічної спеціалізації
7. Моніторинг, оцінка та адаптація стратегій	Корпоративні системи контролю, ESG-індикатори, публічна звітність	Центр управління результативністю	Гнучка адаптація пріоритетів розвитку та підвищення стійкості міських систем

Джерело: авторська розробка

З таблиці видно, що матриця демонструє, що корпоративізація міських систем виступає операційним механізмом смарт-спеціалізації, забезпечуючи перехід від стратегічного вибору пріоритетів до їх практичної реалізації. Вона поєднує інституційну спроможність міських систем із ринковою логікою управління, що дозволяє: інституціоналізувати процес підприємницького відкриття; забезпечити концентрацію ресурсів навколо пріоритетів розвитку; підвищити керованість та результативність просторової економічної політики.

Аналіз показав, що корпоративізація міських систем виступає ключовим інструментом реалізації стратегій смарт-спеціалізації, забезпечуючи ефективну ідентифікацію пріоритетів розвитку, концентрацію ресурсів та управління портфелем інноваційних і інфраструктурних проєктів. Вона підвищує прозорість, інвестиційну привабливість і адаптивність міських систем, а роль органів місцевого самоврядування та стейкхолдерів забезпечує баланс між публічними інтересами і ринковою ефективністю. Водночас впровадження корпоративних механізмів потребує врахування ризиків комерціалізації та послаблення публічного контролю, що робить необхідним системний, інституційно обґрунтований підхід до інтеграції корпоративізації у стратегії просторового розвитку.

Висновки. В дослідженні обґрунтовано, що економічна політика просторового розвитку територій у сучасних умовах потребує оновлення інституційних і управлінських підходів з урахуванням трансформацій міських систем, зростання ролі інновацій та посилення конкуренції між територіями. Показано, що традиційні адміністративні моделі управління міським розвитком не забезпечують достатньої гнучкості та результативності для реалізації стратегій смарт-спеціалізації, що актуалізує пошук нових інструментів інтеграції стратегічних і операційних рішень.

Доведено, що корпоративізація міських систем є ефективним інструментом економічної політики просторового розвитку, здатним поєднати публічні цілі розвитку з принципами корпоративного управління. Розкрито її сутність як процесу інституційної трансформації управління міськими активами та ресурсами, спрямованого на підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та керованості розвитку територій без втрати публічного контролю.

У ході дослідження встановлено наявність тісного взаємозв'язку між корпоративними моделями управління міськими системами та механізмами смарт-спеціалізації. Обґрунтовано, що корпоративні структури створюють інституційну основу для іден-

тифікації пріоритетів розвитку на засадах підприємницького відкриття, концентрації фінансових та інституційних ресурсів і реалізації портфеля інноваційних та інфраструктурних проєктів. Це сприяє трансформації смарт-спеціалізації зі стратегічної концепції в дієвий інструмент просторової економічної політики.

Визначено ключову роль органів місцевого самоврядування у впровадженні корпоративних інструментів як стратегічних координаторів і гарантів публічних інтересів, а також окреслено внесок бізнесу, науково-освітнього середовища та громадянського суспільства у ресурсне й інноваційне наповнення процесів розвитку. Показано, що ефективність корпоративізації значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня партнерської взаємодії та прозорості управління.

Обґрунтовано, що корпоративізація міських систем має значні переваги з позицій сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку територій, водночас супроводжується ризиками комерціалізації публічних інтересів і послаблення публічного контролю. Це зумовлює необхідність збалансованого підходу до її впровадження, заснованого на принципах підзвітності, відкритості та узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей.

Запропоновані концептуальні підходи та практичні рекомендації щодо інтеграції корпоративізації у стратегії просторового розвитку міст і регіонів у межах смарт-спеціалізації можуть бути використані органами публічної влади та іншими стейкхолдерами при розробленні й реалізації стратегічних документів розвитку. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку ефективності корпоративних моделей у різних типах міських систем та аналіз їх впливу на просторову нерівність і довгострокову конкурентоспроможність територій.

Подальші наукові дослідження у сфері економічної політики просторового розвитку територій доцільно зосередити на поглибленні теоретичних і прикладних аспектів корпоративізації міських систем у контексті смарт-спеціалізації. Насамперед перспективним є проведення емпіричних досліджень ефективності різних корпоративних моделей управління міськими системами з урахуванням типів міст, рівня їх економічного розвитку та функціональної спеціалізації. Це дозволить виявити залежність між формами корпоративізації та досягненням економічних, соціальних і інноваційних результатів просторового розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Снігова О. Ю. Розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. *Економіка України*. 2024. № 8 (681). С. 75-87. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.08.075>
2. Гончарова К. В., Варламова О. А., Лантух О. В. Особливості спеціалізації регіональних економічних систем у контексті смарт-спеціалізації регіонів. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 23-26. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-4>
3. Брїч В. Я., Пуцентаїло П. Р., Костецький Я. І., Гунько С. І. «Смарт-спеціалізація як драйвер системи інноваційного регіонального розвитку». *Інноваційна економіка*. 2022. Вип. 1. С. 141-145. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.19>
4. Leydesdorff L., Deakin M. The Triple Helix Model and the Meta-Stabilization of Urban Technologies in Smart Cities [arXiv]. 2010, 17 March. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1003.3344>
5. Мураєв Ю. Розвиток міських міст на основі концепції «розумних міст» в умовах цифрової економіки: теоретичні та методологічні засади реалізації. *Інноваційні технології та наукові рішення для галузей*. 2020. 2 (12). С. 109-118. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2020.12.109>
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
7. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Манькута Я. М., Сорока О. О. Футурологічні концепції розвитку SMART-економіки корпоративізації міст в регіональному урбаністичному середовищі. *Економічні інновації*. 2025. Т. 29, № 4 (97). С. 36-45. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).36-45](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).36-45)
8. Huaxiong J., Geertman S. & Witte P. Smart urban governance: an alternative to technocratic «smartness». *GeoJournal*. 2022. №87. Р. 1639–1655. <https://doi.org/10.1007/s10708-020-10326-w>
9. Войтко С. В., Скоробогатова Н. С., Коновалова Н. С. Еволюційні передумови розвитку Smart City на засадах Society 5.0. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 31-36. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287408>
10. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Кравченко М. С., Федюк Б. О. Корпоративне управління стратегічними комунікаціями та репутаційними ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу: Україна VS ЄС. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)
11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудасєва І. Б., Ус Г. О. Трансформаційні процеси в стратегуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу національної економіки в координатах інформаційних змін та захисту інтересів держави. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 75 (2). С. 141-153. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338600](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338600)
12. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудасєва І. Б., Захарченко О. В. Конвергенція стратегій інноваційно-інвестиційного та інформаційного розвитку в системі цифрового захисту інтересів національної економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 76 (3). С. 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059)

Надійшла до редакції 30.12.2025

Прийнята до друку 09.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Snihova, O. (2018). Unlocking the potential of smart specialization to overcome regional structural inertia in Ukraine. *Economy of Ukraine*, 8(681), 75-87. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.08.075> [in Ukrainian].
2. Goncharova, K. V., Varlamova, O. A. & Lantukh, O. V. (2021). Features of specialization of regional economic systems in the context of smart specialization of regions. *Economic Space*, 165, 23-26. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-4> [in Ukrainian].
3. Brych, V. Ya., Putsenteilo, P. R., Kostetskyi, Y. I. & Gunko, S. I. (2022). «Smart specialization as a driver of the system of innovative regional development». *Innovative Economy*, 1, 141-145. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.19>. [in Ukrainian].
4. Leydesdorff, L., Deakin, M. (2010, 17 March). The Triple Helix Model and the Meta-Stabilization of Urban Technologies in Smart Cities. ArXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1003.3344>
5. Murayev, Yu. (2020). Development of urban cities based on the concept of «smart cities» in the digital economy: theoretical and methodological principles of implementation. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 2(12), 109-118. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2020.12.109> [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. & Remzina, N. A. (2024). Development of modern technologies for the implementation of hotel, restaurant and tourism business enterprises. *Development of management and management methods in transport*, 4(89), 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Mankuta, Ya. M. & Soroka, O. O. (2025). Futurological concepts for the development of SMART-economy of corporatization of cities in the regional urban environment. *Economic Innovations*, 29(4(97)), 36-45. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).36-45](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).36-45) [in Ukrainian].
8. Huaxiong, J., Geertman, S. & Witte, P. (2022). Smart urban governance: an alternative to technocratic «smartness». *GeoJournal*, 87, 1639–1655. <https://doi.org/10.1007/s10708-020-10326-w>
9. Voitko, S. V., Skorobogatova, N. E. & Konovalova, N. S. (2023). Evolutionary prerequisites for the development of a Smart City based on Society 5.0. *Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*, 26, 31-36. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287408> [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kravchenko, M. S. & Fedyuk, B. O. (2025). Corporate management of strategic communications and reputational risks in small and medium-sized businesses: Ukraine VS EU. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(48), 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103) [in Ukrainian].
11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudayeva, I. B. & Us, G. O. (2025). Transformational processes in strategizing the innovation and investment potential of the national economy in the coordinates of information changes and protection of the interests

of the state. *Collection Scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(75(2)), 141-153. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338600](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338600) [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudaeva, I. B. & Zakharchenko, O. V. (2025). Convergence of strategies of innovation, investment and information development in the system of digital protection of the interests of the national economy. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(76(3)), 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059) [in Ukrainian].

Received: 30.12.2025

Accepted: 09.02.2026

Published: 20.03.2026

Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Наволокіна А. С., Пузік О. М. Економічна політика просторового розвитку територій: корпоративізація міських систем як інструмент смарт-спеціалізації в стратегічному плануванні, маркетингу та управлінні

У статті досліджується економічна політика просторового розвитку територій у контексті трансформації міських систем та впровадження підходів смарт-спеціалізації. Обґрунтовано, що корпоративізація міських систем виступає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, концентрації ресурсів і координації стейкхолдерів розвитку. Розкрито сутність корпоративізації як форми інституційної організації управління міським розвитком, що поєднує публічні та приватні інтереси, сприяє залученню інвестицій, розвитку інноваційної інфраструктури та реалізації стратегічних пріоритетів територій.

Проаналізовано взаємозв'язок між корпоративними моделями управління міськими системами та механізмами смарт-спеціалізації, зокрема через ідентифікацію унікальних активів, підтримку кластерних ініціатив, розвиток людського капіталу та цифрових рішень. Визначено роль місцевої влади у формуванні сприятливого інституційного середовища для корпоративізації, забезпеченні партнерств і підвищенні ефективності просторової економічної політики.

Окрема увага приділена аналізу механізмів фінансування та стимулювання інновацій на рівні територіальних громад, зокрема через публічно-приватні партнерства, грантові програми, податкові стимули та інструменти розвитку смарт-інфраструктури. Запропоновано концептуальні підходи до інтеграції корпоративних інструментів у стратегії просторового розвитку територій з урахуванням принципів сталості, інклюзивності та інноваційності. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні регіональних і міських стратегій розвитку, програм смарт-спеціалізації та вдосконаленні механізмів управління територіальним розвитком.

Ключові слова: міські системи, корпоративізація, просторове планування, економічне прогнозування, смарт-спеціалізація, регіональний розвиток, інновації.

Hutsaliuk O., Bondar Iu., Navolokina A., Puzik O. Economic policy of spatial development of territories: corporateization of urban systems as a tool of smart specialization in strategic planning, marketing and management

The article examines the economic policy of spatial development of territories in the context of urban system transformation and the implementation of smart specialization approaches. It is argued that the corporatization of urban systems serves as an effective tool to enhance territorial competitiveness, concentrate resources, and coordinate stakeholder involvement in development. The essence of corporatization is revealed as a form of institutional organization of urban development management that integrates public and private interests, facilitates investment attraction, develops innovation infrastructure, and ensures the implementation of strategic territorial priorities.

The study analyzes the relationship between corporate governance models of urban systems and smart specialization mechanisms, particularly through the identification of unique assets, support for cluster initiatives, human capital development, and digital solutions. The role of local authorities in creating a favorable institutional environment for corporatization, fostering partnerships, and increasing the efficiency of spatial economic policy is highlighted. Special attention is given to the analysis of financing and innovation stimulation mechanisms at the community level, including public-private partnerships, grant programs, tax incentives, and smart infrastructure development tools.

Conceptual approaches are proposed for integrating corporate instruments into territorial spatial development strategies, considering the principles of sustainability, inclusiveness, and innovation. The results of the study can be applied in the development of regional and urban development strategies, smart specialization programs, and the improvement of territorial development management mechanisms.

Keywords: urban systems, corporatization, spatial planning, economic forecasting, smart specialization, regional development, innovation.