

Cite: Klinovy, Dmytro, Korzhunova, Nataliia & Semenets, Roman (2025). Formuvannia publichno-pryvatnoho polisub'iektu upravlinnia prostorovym rozvytkom [Formation of a Public-Private Polityentity for Spatial Development Management]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika — Demography and Social Economy*, 3 (61), 115—134. <https://doi.org/10.15407/dse2025.03.115>



<https://doi.org/10.15407/dse2025.03.115>

УДК 330.15 : 332.142.4(477)

JEL Classification: B41, E 61, H70, R58

ДМИТРО КЛИНОВИЙ, канд. екон. наук, старш. наук. співроб., пров. наук. співроб.

Інститут демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України
01032, Україна, м. Київ, бул. Т. Шевченка, 60

E-mail: klinovoy@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3034-8097

НАТАЛІЯ КОРЖУНОВА, канд. екон. наук, старш. наук. співроб., пров. наук. співроб.

Інститут демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України
01032, Україна, м. Київ, бул. Т. Шевченка, 60

E-mail: nata7vk@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0075-7284

РОМАН СЕМЕНЕЦЬ, д-р філософії, наук. співроб.

Інститут демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України
01032, Україна, м. Київ, бул. Т. Шевченка, 60

E-mail: semenets.legal@gmail.com

ORCID: 0009-0001-3010-6821

ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПОЛІСУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ

Статтю присвячено проблематиці організації полісуб'єктного управління просторовим розвитком відповідно до вимог сучасної практики врядування. Актуальність роботи визначається необхідністю конкретизації організаційних аспектів інституціоналізації полісуб'єктного управління в Україні та формування алгоритму його прикладного застосування в системі управління просторовим розвитком. Метою публікації є теоретико-методологічне обґрунтування імплементації полісуб'єктного підходу до управління просторовим розвитком на основі механізмів публічно-приватного партнерства та розроблення практичного алгоритму взаємодії стейкхолдерів

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2025. Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

© Publisher PH «Akademperiodyka» of the NAS of Ukraine, 2025. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

у полісуб'єктному управлінні територіальними утвореннями з використанням екофасилітативного підходу. Новизна публікації полягає у визначенні ролей стейкхолдерів, ідентифікації форматів й інструментів взаємодії зацікавлених сторін полісуб'єктного управлінського процесу та розробці алгоритму формування й функціонування управлінського полісуб'єкта. Методологія дослідження побудована на використанні полісуб'єктного та екофасилітативного управлінських підходів.

Ідентифіковано полісуб'єкт управління розвитком територіального утворення як сукупність зацікавлених сторін, що перебувають у суб'єкт-суб'єктних відносинах, будучи поєднаними спільними інтересами й цілями розвитку господарства території та виступають як колективна особистість-управлінець, що напрацьовує, ухвалює та впроваджує управлінські рішення. Запропоновано полісуб'єктну управлінську модель, що функціонуватиме на принципах публічно-приватного партнерства, платформної економіки, механізмах форсайт-проектування і майстер-планування. Ідентифіковано форми та інструменти організації публічно-приватних відносин у розрізі форматів довірливої співпраці та спільної господарської діяльності. Розроблено поетапний алгоритм формування і функціонування управлінського полісуб'єкта на основі екофасилітативного підходу, який організовує та гармонізує взаємодію стейкхолдерів в управлінні просторовим розвитком. У статті використано загальнонаукові методи дослідження: абстрактно-логічний й аналізу і синтезу в ідентифікації ролей стейкхолдерів, метод класифікації у розгляді форматів, форм, механізмів та інструментів організації публічно-приватних відносин, монографічний, синтезу та конструювання — у процесі розробки алгоритму формування та функціонування управлінського полісуб'єкта.

Ключові слова: полісуб'єктне управління, публічно-приватне партнерство, форсайт-проект, майстер-план, екофасилітативний підхід.

Постановка проблеми. В останні роки активізувалися дослідження з проблематики полісуб'єктного управління територіальними соціо-еколого-економічними системами. Визнається доцільним застосування у публічному управлінні полісуб'єктних саморегулювальних механізмів, які передбачають, серед іншого, формування з усього різноманіття зацікавлених сторін полісуб'єкта управління просторовим розвитком. Застосування полісуб'єктного управління створює нові правила ведення господарської діяльності на основі поглибленої співпраці у вертикальному вимірі — бізнесу, громад і влади, у горизонтальному — бізнес-структур між собою. На територіальному рівні фактично народжується новий тип господарювання та управління розвитком територій зустрічними взаємодіями структур публічного управління, бізнесу і населення через відкриті, багатофункціональні електронні портали бізнес-екосистемних взаємодій з масою користувачів, де ухвалюватимуться фахові управлінські рішення (насамперед фінансові) з підтримки різноманітних громадських і бізнес-ініціатив у використанні територіальних активів. З огляду на базові функції сфери публічного управління, очевидно, що у системі полісуб'єктного управління зацікавлені сторони зі сфери публічного управління не тільки не втрачають свої повноваження і функції, а навпаки — набувають нових. Вони мають відігравати провідну роль у формуванні правового поля та самого простору комуніка-

цій агентів територіальних бізнес-екосистем, налагоджувати їх взаємодію, створювати умови для такої комунікації, організовувати комунікативно-контентні платформи взаємодії між собою усіх стейкхолдерів, сприяти розвитку структур громадянського суспільства. У цьому процесі важливу роль відіграють європейські принципи належного врядування (*Good Governance*), які передбачають партисипативну участь населення і бізнесу в ухваленні управлінських рішень стосовно територіальних активів, прозорість цього процесу, ухвалення рішень консенсусом, верховенство права й відповідальність учасників за кінцеві результати господарювання. Вказані принципи врядування і відповідні їм механізми полісуб'єктного управління мають бути локалізовані та імплементовані й в Україні.

Актуальність статті визначається необхідністю конкретизації організаційних аспектів інституціоналізації полісуб'єктного управління в Україні та формування алгоритму його прикладного застосування в системі управління просторовим розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці полісуб'єктного управління присвячено ряд робіт теоретичного та прикладного характеру, де усебічно проаналізовано питання концептуалізації полісуб'єктного управління в соціальних відносинах (Е. М. Лібанова (E. M. Libanova), С. А. Романюк (S. A. Romaniuk) [1]); розкрито проблематику використання полісуб'єктного управління при формуванні резильєнтності в різних сферах суспільного життя (С. А. Романюк (S. A. Romaniuk) [2]); обґрунтовано теоретичні та емпіричні основи «зборки» полісуб'єкта, орієнтованого на співтворчість і розширення когнітивної гетерогенності суб'єктів інноваційного розвитку для активізації інноваційних процесів підприємства та підвищення релевантності створюваних інновацій (К. С. Безгін (K. S. Bezgin), В. В. Ушкальов (V. V. Ushkalev) [3]); розглянуто парадигму полісуб'єктного робастного управління реконструктивним просторовим розвитком тощо (І. К. Бистряков (I. K. Bustrakov), Д. В. Клиновий (D. V. Klinovyi), І. О. Петровська (I. O. Petrovska) [4]). Проте методологія і практика полісуб'єктного управління знаходяться на початковому етапі свого розвитку і багато проблемних питань залишаються нез'ясованими, включаючи, зокрема, теоретичні питання ідентифікації ролей і місця стейкхолдерів в управлінському полісуб'єкті та практичну проблематику формування управлінського полісуб'єкта на основі механізмів публічно-приватного партнерства з використанням екофасилітативного підходу до організації взаємодії стейкхолдерів.

Новизна статті полягає у визначенні ролей стейкхолдерів, ідентифікації форматів й інструментів взаємодії зацікавлених сторін полісуб'єктного управлінського процесу та розроблення загального алгоритму формування й функціонування полісуб'єкта управлінні просторовим розвитком.

Мета статті: теоретико-методологічне обґрунтування імплементації полісуб'єктного підходу до системи управління просторовим розвитком в

Україні на основі механізмів публічно-приватного партнерства та розроблення практичного алгоритму взаємодії зацікавлених сторін у полісуб'єктному управлінні територіальними утвореннями з використанням екофасилітативного підходу.

Методи дослідження: абстрактно-логічний й аналізу і синтезу в ідентифікації ролей стейкхолдерів у полісуб'єктній моделі управління, метод класифікації у розгляді форматів, форм, механізмів та інструментів організації публічно-приватних відносин, метод монографічний, синтезу та конструювання — у процесі розроблення алгоритму формування та функціонування полісуб'єкта управління просторовим розвитком.

Виклад основного матеріалу дослідження. Полісуб'єкт управління територіальним утворенням розуміється з позицій психології управління як динамічна сукупність зацікавлених сторін — учасників публічно-приватного партнерства (далі ППП), які перебувають у суб'єкт-суб'єктних відносинах будучи поєднаними спільними інтересами й цілями розвитку господарства території та формують певною мірою «колективну особистість». Такий управлінський полісуб'єкт є здатним до цілеспрямованої діяльності у напрямі досягнення спільних цілей зацікавлених сторін, до творчої активності, до утворення загального смислового простору та продуктивної діяльності. Він виступає одночасно і як колективний, і як цілісний управлінський суб'єкт, розбудовуючи суб'єкт-суб'єктні відносини з іншими спільнотами [5, с. 253—254]. Чим тісніша організована така міжгрупова взаємодія, тим кращими будуть її результати [3, с. 31]. Полісуб'єктний характер управління просторовим розвитком, що вибудовуватиметься механізмами ППП, потребує урахування насамперед широкої думки та першочергових потреб населення, яке об'єктивно виступає головною рушійною силою у такому типі розвитку, формує запити щодо відповіді на виклики військового часу і стає головним партнером публічного сектору, володіючи ініціативою у висуванні, обговоренні, а також, значною мірою, — й у фінансуванні та реалізації проектних пропозицій, висунутих стейкхолдерами.

Роль колективного полісуб'єкта управління господарством в полісуб'єктній управлінській парадигмі вбачається у тому, щоб напрацьовувати, ухвалювати та впроваджувати управлінські рішення, які максимально враховують інтереси усіх зацікавлених сторін. Мова йде насамперед про полісуб'єктність управлінської системи як здатності швидко і продуктивно напрацьовувати ефективні колективні рішення, а сама полісуб'єктна взаємодія є формою безпосередньої взаємодії різних стейкхолдерів один з одним, здатною породжувати їхню взаємну обумовленість, особливий ступінь близькості відносин, найбільш сприятливі умови для розвитку й характеризується особливим типом спільноти — полісуб'єктом, що виступає як колективна особистість-управлінець у господарському процесі. Прикладами успішного застосування полісуб'єктного управління в моделі фор-

сайт-проекування просторового розвитку в Європі і світі є, зокрема, досвід розроблення і реалізації форсайт-проектів з широким залученням зацікавлених сторін зі сфер громадського сектору та бізнесу в Італії (провінція Ломбардія), в автономному регіоні Іспанії Каталонія (м. Барселона), в Ірландії (м. Дублін), у Китаї (Національний форсайт Китай-2025), у Німеччині (м. Штутгарт), у Південно-Африканській республіці (Національний науково-технологічний форсайт), у Франції (регіон Лимузен), в Угорщині (Західно-Угорський регіон) тощо. До розроблення форсайтів широко залучали й інших стейкхолдерів, як-от технічних спеціалістів. В Україні на сьогодні із застосуванням форсайт-підходу та елементів полісуб'єктного управління відбуваються окремі заходи з проектування просторового розвитку. Так, наприклад, у Київській обласній військовій адміністрації (КОВА) у січні 2023 р. відбулась форсайт-сесія щодо перспектив розвитку індустріальних парків в області за ініціативи департаменту економіки КОВА та за підтримки громадської організації «Клуб економістів» і державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України». До заходу залучили такі зацікавлені сторони: Агенцію регіонального розвитку Київської області, девелоперські та керуючі компанії, представників індустріальних парків та наукової спільноти, інших експертів. Проте практика форсайт-проекування та полісуб'єктного управління загалом в Україні на сьогодні не є поширеною, потужні регіональні форсайти на кшталт європейських в Україні поки що не розроблялися.

Роль бізнес-структур у повоєнній реконструкції господарства територій в системі полісуб'єктного управління полягатиме насамперед у кваліфікованому та професійному використанні наявних ресурсів для потреб реконструкції господарства, безпосередньому управлінні реалізацією проектів, запропонованих уже конкретно в рамках форсайтів та майстер-планів. За цих обставин органи публічної влади виступатимуть більшою мірою ініціаторами і організаторами форсайт-проекування та майстер-планування просторового розвитку, а широкі верстви населення через платформу комунікацій формуватимуть загальну візію майбутнього з усього різноманіття запропонованих бізнес-структурами варіантів проектів просторового розвитку територіальних утворень (рис. 1). У даній схемі форсайт-проект виступатиме рамковим інструментом стратегічного прогнозування та планування просторового розвитку на середню та далеку перспективу, який формуватиметься із колективної візії майбутнього ключових зацікавлених сторін щодо майбутнього території. Водночас майстер-план становитиме конкретизацію такої візії безпосередньо у низці різноманітних виробничих та інфраструктурних проектів територіального розвитку, запропонованих до виконання стейкхолдерами. Зі сказаного логічно випливає, що повоєнна реконструкція господарства за участі усіх зацікавлених сторін передбачатиме одночасно й відновлення, й трансформації з

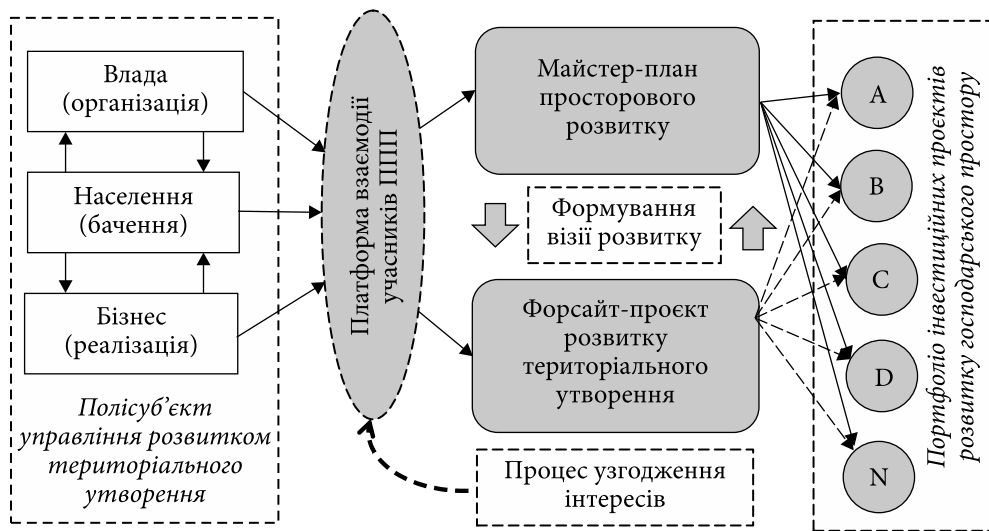


Рис. 1. Полісуб'єктна взаємодія учасників публічно-приватних відносин у форсайт-проектуванні та майстер-плануванні просторового розвитку
 Джерело: розроблено авторами.

доланням певних викликів, тобто містить ознаки резильєнтності. Необхідно зробити акцент на тому, що проблематика резильєнтного розвитку висуває, поряд із завданнями долання наслідків війни, також й завдання проведення структурних трансформацій, які посилюють резистентність господарської системи, а також прискорення (у порівнянні з темпами мирного часу) розвитку економіки територіальних утворень. Основними проблемними питаннями діяльності управлінського полісуб'єкта є: створення рамкового алгоритму формування полісуб'єкта; необхідність узгодження між собою позицій багатьох стейкхолдерів; забезпечення керованості управлінського процесу; формування простору (платформи) для ефективної комунікації і швидкого напрацювання рішень.

Останнє завдання є тим більш важливим, оскільки саме від ефективності напрацювання рішень і швидкості долання негативних наслідків воєнного періоду залежить нормалізація життєдіяльності установ, підприємств і населення території, що пов'язано із нормалізацією демографічних процесів, поверненням вимушених мігрантів до місць первинного проживання, а також забезпеченням притоку нових зовнішніх мігрантів через формування привабливих для них умов і якості життя.

Викладене вище відповідає відомій європейській парадигмі «належного врядування» з її демократією, верховенством права, партисипативністю, ухваленням рішень консенсусом, підзвітністю та ін. [6], а також поширеній, зокрема, в США та ЄС концепції «нового публічного менеджменту» [7]. В її основу покладено запозичення державним сектором методів корпоративного

управління, що застосовують бізнес та некомерційні організації [8], включаючи, зокрема, проектний підхід та публічно-приватні партнерства [9].

Формати, форми та інструменти організації публічно-приватних відносин у полісуб'єктному управлінні. У системі полісуб'єктного управління просторовим розвитком співпраця між зацікавленими сторонами включає різноманітні форми партнерських відносин, які можна охарактеризувати загалом як публічно-приватне партнерство. Це поняття варто розуміти більш широко ніж державно-приватне партнерство, зафіксоване, зокрема, у відповідних законодавчих документах¹. Таке партнерство у широкому розумінні становить собою інституційно-організаційний альянс між державою і будь-якими представниками приватного, корпоративного або громадського сектору на договірній основі з метою реалізації різноманітних національних, міжнародних, масштабних та локальних суспільно значущих програм, проектів, окремих заходів тощо у широкому спектрі сфер діяльності. Як правило, таке партнерство передбачає використання публічної власності (державної, муніципальної тощо) в спільних інтересах влади, бізнесу та населення (разом із громадськими організаціями та іншими органами його самоорганізації) для виробництва товарної продукції, надання найрізноманітніших послуг та вирішення різнопланових завдань сталого просторового розвитку на різних рівнях — від загальнодержавного до регіонального, муніципального, локального. Подібна організація відносин вирішує проблематику ефективного використання власності публічного сектору економіки (у нашому випадку — природного капіталу) з огляду на стратегічне, економічне та соціально-політичне значення природних ресурсів, оскільки їх, як правило, як власність, що конституційно закріплена за усім українським народом, здебільшого недоцільно приватизувати (за винятком певних категорій земель, окремих водних та лісових об'єктів), але одночасно в державному і тим більше місцевому бюджеті бракує коштів на забезпечення їх максимального та ефективного залучення до господарського обігу як повноцінних економічних активів [10, с. 39]. Основними форматами публічно-приватного партнерства є охарактеризовані нижче два: спільної діяльності та контрактний, детально висвітлені авторами в роботі [10].

Кожний з цих форматів використовує відповідні зазначені нижче специфічні, притаманні їм фінансові механізми. Так, перший організаційний формат *спільної діяльності* органу публічної влади (державного управління, місцевого самоврядування) та приватного партнера щодо використання природних об'єктів передбачає організацію окремого постійно діючого

¹ Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI від 1 липня 2010 р. Ст. 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

або тимчасового (проектної компанії) суб'єкта господарювання, консолідоване фінансування проектів усіма сторонами-організаторами (оригінаторами), поширення механізмів сек'юритизації та поділ доходів від проектів механізмами паювання капіталу. Часто використовується у рамках цього формату проектно-договірна форма т. зв. зеленого поля (*Greenfield Projects*) організації спільної підприємницької діяльності влади і бізнесу — проектною компанією, що залучає невикористані природні ресурси як активи територіального розвитку та фінансується за рахунок механізмів проектного фінансування.

Другий, *контрактний формат*, передбачає сукупність різноманітних форм співпраці влади та її приватних партнерів: сервісні договори та договори на управління; орендну форму експлуатації об'єктів з виплатою орендної плати; орендно-дивестиційну, яка залежно від визначених договором умов може передбачати довгострокову (довічну) оренду або викуп державного чи муніципального майна на певних умовах, зокрема з виплатою наперед орендної плати за довгий строк як однократного (паушального) платежу, що дорівнює поточній вартості аннуїтету (фінансової ренти) за весь строк оренди; концесійну, що пов'язана із наданням державою права приватному партнеру протягом певного часу виконувати обумовлені договором функції, включно з правами отримання доходів від об'єкта концесії та іншими правами відповідно до різновиду договору концесії. У фінансовій діяльності в системі полісуб'єктного управління просторовим розвитком мають використовуватись обидва базові фінансові механізми публічно-приватного партнерства — орендно-концесійно-договірний формат, а також створення окремого суб'єкта господарювання як державно-приватної організації зі змішаним капіталом. Для поширення останнього формату необхідно переглянути та удосконалити національне законодавство з метою врегулювання діяльності таких структур, зокрема у природно-господарській сфері, та формування механізмів поділу доходів від використання природних активів.

У сучасних умовах основним напрямом організації взаємодій стейкхолдерів у господарському процесі стає *платформний формат* з використанням електронних комунікативно-контентних управлінських платформ. Вони виконують три цільові функції: просторово-комунікативну, коли платформа виступає як простір реалізації взаємодій стейкхолдерів, що виконує комунікативно-посередницькі функції; змістовну, коли платформа виступає як простір контенту, тобто носій певного упорядкованого змістовного набору необхідних для ухвалення рішень і забезпечення всього господарського процесу даних; управлінську, коли платформа виступає як формат реалізації управлінського простору — специфічна полісуб'єктна управлінська система напрацювання й ухвалення рішень щодо розвитку соціо-еколого-економічної системи, цільовою функцією якої є вироблення

стратегії та тактичних рішень щодо використання територіальних активів та просторового розвитку.

Серед функцій такої управлінської платформи у фінансовому аспекті варто насамперед згадати забезпечення інтерактивного обговорення фінансових рішень у частині бюджетування проєктів у рамках громадських бюджетів. На перспективу більш оптимальним варіантом може бути формування *форсайт-проєктів* за спільною участю влади, бізнесу і населення в рамках цільової моделі стратегування просторового розвитку з наступною деталізацією у *майстер-плануванні* комплексу бізнес-проєктів розвитку територіального утворення, аніж прийняте на сьогодні щорічне бюджетне планування видатків відповідно до окресленого консенсусом для бюджетування кола суспільних потреб як предмета проєктної діяльності. Тоді призначенням цифрової платформи є вибудовування специфічної системи комунікацій між публічним сектором, бізнесом, громадою і кожним кінцевим споживачем товарів та послуг для вироблення способів, форматів та механізмів вирішення проблемних завдань сталого розвитку завдяки взаємовигідній мережевій співпраці учасників просторової бізнес-екосистеми у виробничому процесі й, відповідно, генерації цінностей для кожної сторони в загальному для організатора, виробника й споживача господарському просторі території, цифровою надбудовою над яким виступає електронна платформа. Комунікативний діалог між учасниками господарського процесу уможливорює забезпечення постачання необхідної інформації для ухвалення управлінських і фінансових рішень та їх реалізацію у системній взаємодії. У полісуб'єктній управлінській системі платформа взаємодії зацікавлених сторін виступає як мультифункціональний програмний продукт, який не просто забезпечує доступ до інформації, але також надає можливість оперативного обміну та обробки інформації для ухвалення управлінських рішень щодо формулювання проблематики просторового розвитку, генерації проєктних ідей з використання природних ресурсів території як її активів й ефективного розподілу фінансових ресурсів.

Натомість формати *форсайт-проєкту* та розробленого на його основі *майстер-плану* дають змогу налагодити співробітництво влади, бізнесу і громад на довгостроковій основі так, що рамковою основою для його формування виступає бачення (візія) просторового розвитку, втілена у форсайті, а конкретним наповненням слугують взаємоузгоджені ініціативи влади, бізнес-структур і населення щодо використання природних ресурсів у конкретних інвестиційних проєктах, запропонованих у майстер-плані розвитку територіального утворення. Щодо рішень, обговорюваних на платформі взаємодії стейкхолдерів, то найефективнішою може бути співпраця між владою, бізнесом і громадами з таких аспектів: залучення невикористаних або недостатньо використаних територіальних ресурсів у господарський обіг та виділення на це фінансових засобів; розподіл коштів суспільного

сектору на вирішення нагальних соціально-економічних проблем території; ранжування бізнес-проектів розвитку територіальної економіки за важливістю для користувачів з метою надання їм державної прямої або опосередкованої фінансової підтримки; фінансування активними користувачами бажаних проектних пропозицій на засадах сталих (зелених) за позичень, краудфандингу, фінансової сек'юритизації або іншими механізмами паювання капіталу проектів.

У даному випадку фінансова сек'юритизація використовуватиметься як інструмент залучення приватного капіталу до реалізації проектів просторового розвитку через фінансові ринки за рахунок переуступлення оригінаторами (засновниками проектів) прав на отримання доходів від них через емісію та реалізацію інвесторам фінансових активів, похідних від природного капіталу, в умовах браку коштів публічного сектору. Фінансова сек'юритизація передбачає трансформацію нефінансових активів у ринкові цінні папери з подальшим продажем їх зацікавленим інвесторам із перетворенням малоліквідних, важких або неможливих для ринкового обігу базових активів у боргові або ж пайові зобов'язання у формі цінних паперів, сприяє підвищенню їх оборотності, спрямовує актив в інфраструктуру фондового ринку через інвестиційні пули, збалансовані за показниками ризику та доходності за бажанням інвестора, і знижує ризики шляхом відділення фінансової складової конкретного проекту від фінансової діяльності суб'єкта господарювання загалом.

Фахівці зазначають, що сек'юритизація природно-ресурсних активів має ряд переваг для утримувачів первинних активів та інвесторів [5, с. 233]. У процесі фінансової сек'юритизації оригінатори (державний сектор і бізнес-структура, які ініціювали спільний проект) самостійно здійснюють балансову сек'юритизацію або передають компанії зі спеціальними правами запозичення (*SPV*) портфель активів, забезпечених грошовими потоками від проектів за позабалансовою схемою сек'юритизації для наступної емісії компанією *SPV* власних фінансових активів, які складаються з пулів окремих проектів, збалансованих за показниками доходності та ризику відповідно до бажань зовнішнього інвестора. У процесі фінансової сек'юритизації природно-ресурсних активів самі природні об'єкти як ресурси, капітал і джерела корисних ефектів виконують функцію атракторів інвестицій, а механізми сек'юритизації й фінансові інструменти виступають як їх мультиплікатор, примножуючи ці ефекти через капіталізацію природних ресурсів за рахунок інструментів фондового ринку.

Щодо інших інструментів, що забезпечуватимуть функціонування полісуб'єктної системи управління просторовим розвитком територій, необхідно зупинитися на можливостях застосування *структурного управління та корпоратизації*, включно з організаційно-управлінською та фінансовою складовими за принципами «належного врядування» та «нового публічного

менеджменту», які передбачають делегування певних управлінських прав професійним структурам. Подібна корпоратизація на основі співпраці державного, громадського та підприємницького секторів дасть змогу гармонізувати інтереси стейкхолдерів й сформувати вискооефективне середовище їх діяльності (рис. 2). З погляду корпоратизації фінансових відносин, дуже ефективним, виходячи із завдання формування фінансових ресурсів для реалізації форсайт-проєкту та майстер-планування, є формування фонду фінансування просторового розвитку шляхом застосування цільових фінансових механізмів фіскального характеру: податків, фіскальних зборів, рентних, парафіскальних платежів, інших механізмів формування фінансових ресурсів колективних інвестицій на кшталт спільнокошту, ендавменту, наданням міжнародної допомоги напряму та через відповідні фінансові фонди, виплатою репарацій, залученням пайового інвестиційного капіталу через інвестиційні сертифікати, емітовані на основі пулів активів, складених із цінних паперів інвестиційних проєктів тощо. Для формування подібного фонду можуть використовуватися три основні формати: бюджетний, сервісний та проєктний [11, с. 18—20].

Алгоритм формування комунікаційного простору взаємодії зацікавлених сторін у ППП. За основу алгоритмізації процесу формування комунікаційного простору взаємодії зацікавлених сторін у ППП варто брати теоретико-методологічні підходи формування та функціонування управлінського полісуб'єкта як «колективної особистості», викладені, зокрема, у роботі відомого представника української школи екофасилітації як методу консультування та організації взаємодії у колективах П. В. Лушина (P. V. Lushin) [12, с. 220—233]. Так, згідно з цими підходами, управлінський полісуб'єкт формується та функціонує через шість основних стадій:

Перша стадія взаємодії зацікавлених сторін носить назву «*директивності*» і знаходить свій прояв в ідентифікації «директивним» способом проблемного питання та ініціації однією зі сторін (як правило, органом публічної влади) виходу на смислові рівні взаємодії у вирішенні проблемного питання, зачіпаючи інтереси інших зацікавлених сторін. Продуктами діяльності сторін на першій стадії є сформульовані проблеми і наміри однієї або кількох сторін вирішити проблему шляхом партнерських взаємодій. Ця стадія забезпечує перехід від потенційного рівня розвитку колективного суб'єкта до реального та характеризується переходом від елементарних до особистісно-смислових, емпатійних ставлень між окремими суб'єктами в складі управлінського полісуб'єкта.

Друга стадія розвитку колективного суб'єкта — «*конфронтації / антагонізму*». Вона розуміється як створення необхідних умов для майбутнього розподілу відповідальності та має місце під час з'ясування готовності потенційних учасників до реальної співпраці. На цій стадії, як правило, формулюються та знаходять своє відображення в певних конкретизованих

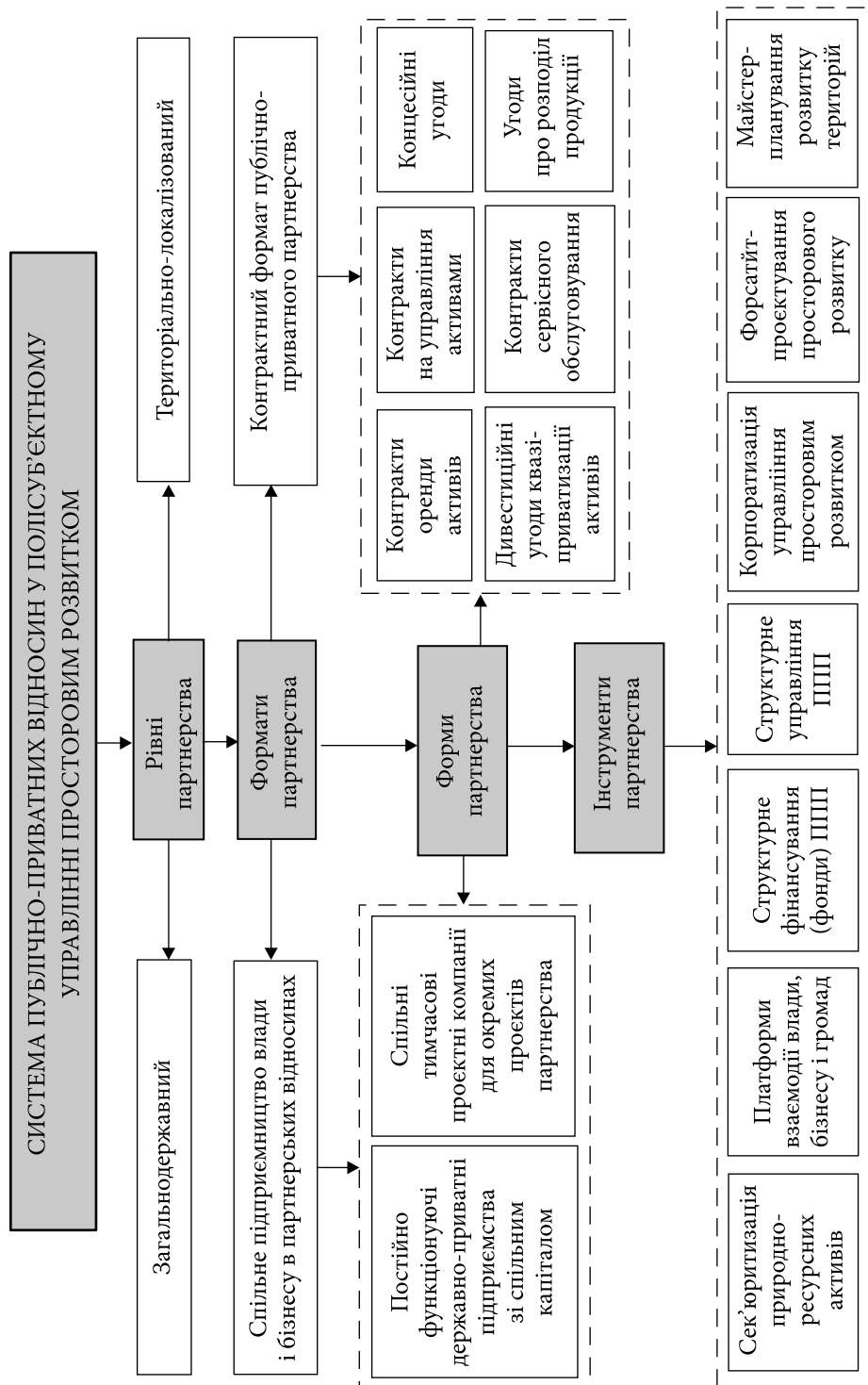


Рис. 2. Формування системи публічно-приватних відносин у полісуб'єктному управлінні просторовим розвитком
Джерело: авторська розробка.

намірах протиріччя між зацікавленими сторонами. Специфіка полягає в тому, що інтереси сторін щодо проблематики, яка потребує вирішення, поки лише висловлюються, проте не відбувається їх взаємного узгодження. Як правило, на цій стадії формуються наміри сторін, які не обов'язково вступають у прямий конфлікт, але залишаються на рівні зафіксованих у той чи інший спосіб пропозицій сторін здійснити певні дії (запити, оферти, заборони тощо), а отже виступають потенційним джерелом конфліктів. На стадії конфронтації частими, хоча і необов'язковими бувають конфлікти між сторонами (владою і населенням, бізнесом і владою, бізнесом і населенням), наприклад, через різне бачення місця і ролі природних ресурсів або інших територіальних активів у територіальній економіці, які потребують вирішення на наступних стадіях.

Третя стадія «фасилітації / використання» починається тоді, коли з'являються ознаки формування нового колективного суб'єкта, здатного до вироблення на основі розгляду позицій сторін, шляхом аналізу і співставлення між собою різних точок зору на вирішення сформульованої проблеми, конкретного управлінського рішення. Наприклад: на основі конкурсного аналізу різних варіантів проектних пропозицій (оферт) щодо застосування відповідних природних ресурсів для забезпечення просторового розвитку територіального утворення може відбуватися формування бачення загальної рамки форсайт-проекту і відбір проектів для наступного уречевлення їх у майстер-плані. На цій стадії мова йде про формування т. зв. реального рівня розвитку і функціонування управлінського полісуб'єкта. Сутність полягає в тому, що позиції учасників використовуються як джерело ресурсів для побудови нової групової ідентичності зацікавлених сторін «ми», а також для формування спільного бачення майбутнього продукту діяльності такої колективної особистості — нової стадії розвитку територіальної соціо-еколого-економічної системи, що надалі втілюватиметься у планах дій зацікавлених сторін, самих цих діях та їх результатах. Дуже важливою для успішного протікання стадії фасилітації є наявність відповідного простору (офісу, коворкінгу, хабу, платформи) та організаційного формату (сесія, конференція, семінар, круглий стіл) для ефективної взаємодії зацікавлених сторін. Важливим результатом має бути знаходження між стейкхолдерами — владою, бізнесом і населенням — точок дотику щодо досягнення у територіальній системі природно-господарського балансу з оптимізацією варіантів використання природних ресурсів як активів сировинно-енергетичного та екологічного призначення. Продуктом діяльності полісуб'єкта на цій стадії стає, наприклад, уречевлене у форсайт-проекті перспективне бачення результатів розвитку територіального утворення на основі інтеграції його активів (насамперед природний капітал) до господарського обігу.

Четверта стадія — «кооперації / співпраці» відбувається у формі організованого, колективно спрямованого процесу щодо визначення спільного смислового поля діяльності, укладання та реалізації партнерських угод між сторонами ППП, або формуванням спільнот групової ідентичності (спільних підприємств, проектних компаній тощо). Цей етап супроводжується уточненням позиції кожного партнера, прийняттям її іншими. Тут конкретизуються, організовуються, забезпечуються ресурсами та реалізуються різноманітні проекти і програми, пов'язані з розвитком території. На міжособистісному рівні творчої взаємодії сторін у складі управлінського полісуб'єкта можливими проявами є вирішення проблемних завдань через виникнення групових катарсичних явищ, індивідуальних інсайтів тощо. У плані динаміки емпатійного процесу між учасниками партнерства на даній стадії можна говорити про вихід на трансцендентний рівень, де емпатійність проявляється у вигляді трансфінітної емпатії, тобто проживання колективного, групового життя як власного, єдності кожного партнера з іншими. Подібне формування емпатій є дуже корисним для співпраці зацікавлених сторін, оскільки відкриває широкі можливості для проведення спільних заходів з добровільною участю на кшталт толчок, налагодження співпраці влади з громадськими організаціями, благодійної діяльності бізнес-партнерів, успішного краудфандингу (колективного збору коштів) на реалізацію проектів партнерства тощо. Продуктом діяльності виступають розроблені та реалізовані події, заходи, проекти і програми, уречевлені, зокрема, у розробленому майстер-плані територіального розвитку.

П'ята стадія — «розширення можливостей / підпорядкування» по факту є однією із завершальних і характеризується в загальному випадку підготовкою до завершення роботи над продуктом діяльності / творчості управлінського полісуб'єкта — конкретними результатами реалізації форсайтів, майстер-планів, програм, проектів та окремих заходів, пов'язаних із просторовим розвитком. Стадія включає, зокрема, дії, пов'язані із представленням виконавцем замовнику та прийняттям замовником конкретного продукту діяльності, взаємною передачею / делегуванням відповідальності за продукти діяльності між сторонами партнерства, здачею в експлуатацію об'єктів партнерства. Важливим процесом може стати розширення партнерства, наприклад передача владою бізнес-структурі (через дивестиційний процес, механізми концесії, договори на обслуговування та інші інструменти ППП) в експлуатацію створених у результаті діяльності проектних потужностей на принципах «проекткування — будівництво — експлуатація», «будівництво — володіння — експлуатація», «будівництво — фінансування» та ін. [13, с. 57—59]. На цій стадії розширюється (серед іншого за рахунок споживачів проектних продуктів) коло зацікавлених сторін, тобто у процес діяльності полісуб'єкта як споживач залучається фактично вся громада територіального утворення, активізуються економічні процеси —

виробництво і реалізація на ринку товарів і послуг. Натомість активна співпраця сторін ППП підходить до свого завершення.

Шоста стадія «завершення / індиферентності» є завершальною стадією партнерства. Вона може характеризуватись як повним завершенням партнерських відносин (за умов виконання всіх завдань попередніх етапів), так і їх продовженням на наступному циклі розвитку територіального утворення, з розробленням нової візії форсайту, з подальшим майстер-плануванням просторового розвитку тощо. Дуже важливим наслідком стадії є відслідковування змін росту, об'єктивний перерозподіл ролей між учасниками партнерських відносин, усвідомлення досвіду партнерства тощо. Усвідомлення досвіду нової, полісуб'єктної ідентичності учасниками партнерства веде до розширення його потенційних меж у подальшому, коли смислова єдність учасників таких відносин підтримуватиметься не лише на емоційному рівні, як згадки про пережитий позитивний спільний досвід, але й стимулюватиме новий виток розвитку партнерських відносин. Як варіант, колективний управлінський полісуб'єкт розпадається для того, щоб виникнути з новими учасниками і на нових смислових рівнях (табл. 1).

Отже, концепція полісуб'єктного управління може закласти основу для сталого розвитку територіальної спільноти шляхом формування та залучення до господарської діяльності різних зацікавлених сторін, включно з органами публічного управління, громадськими організаціями, державними установами, приватними підприємствами, населенням тощо. Оскільки суб'єктність у стейкхолдера виникає за рахунок його повноцінного входження в процес вирішення територіально-орієнтованої проблематики, це припускає наявність в управлінського полісуб'єкта таких ознак як зацікавленість, активна участь у процесі управління розвитком території, відповідальність за кінцевий результат тощо. Однак треба зауважити, що полісуб'єктність управління виступає одночасно і як чинник сталості, і як фактор турбулентності просторового розвитку, оскільки необхідність узгодження управлінських рішень із багатьма суб'єктами господарської діяльності для забезпечення сталості та резильєнтності господарювання водночас передбачає й наявність об'єктивних протиріч між інтересами таких суб'єктів. Отже, подібні протиріччя необхідно враховувати та, за можливістю, знімати, елемінувати в процесі управлінської діяльності із застосуванням запропонованого нами алгоритму взаємодії стейкхолдерів в управлінні просторовим розвитком. Основними вигодами від запровадження механізмів полісуб'єктного просторового управління в Україні, насамперед із форсайт-проекуванням, мають стати: спільне вироблення чіткої і скоординованої із зацікавленими сторонами візії майбутнього територіального утворення; швидке й ефективно напрацювання і впровадження скоординованих із ключовими стейкхолдерами управлінських рішень з питань соціально-економічного та інноваційно-технологічного розвитку; використання ефекту

Таблиця 1. Алгоритм формування комунікаційного простору полісуб'єктної взаємодії зацікавлених сторін у публічно-приватному партнерстві за екофасилітаивним підходом

Стадія взаємодії	Ключові стейкхолдери	Зміст стадії партнерських взаємодій	Інструменти і механізми взаємодії
Директивності	Населення, влада, громадські об'єднання	Ідентифікація «директивним» способом проблемного питання та ініціація однією зі сторін вирішення проблемного питання, яке зачіпає інтереси інших зацікавлених сторін	Збори громадян, опитування громадян, запити населення, ініціативи громадських організацій, рішення органів публічної влади
Конфронтації / антагонізму	Бізнес, влада, громадські об'єднання, населення	З'ясування позицій сторін та готовності потенційних учасників до співпраці, створення умов для майбутнього розподілу відповідальності зацікавлених сторін	Платформи суспільного діалогу, громадські слухання, політичне представництво, виступи і публікації в ЗМІ, дебати зацікавлених сторін, медіація конфліктів, арбітраж
Фасилітації / використання	Влада, бізнес, громадські об'єднання, населення	Вироблення на основі аналізу позицій зацікавлених сторін бачення і шляхів вирішення проблеми й також ухвалення відповідних управлінських рішень	Форсайт, оферти проєктів, майстер-плани, бізнес-плани, платформи суспільного діалогу, офіси ППП, торги на закупівлю товарів і послуг
Кооперації / співпраці	Бізнес, влада, громадські об'єднання, населення	Укладання та реалізація партнерських угод між сторонами ППП, формування спільної групової ідентичності (спільних підприємств, проєктних компаній тощо), пошук і використання ресурсів для забезпечення просторового розвитку	Спільні державно-приватні проєктні компанії / підприємства; концесії, угоди про розподіл продукції; договори на обслуговування; сервісні договори, контракти на довірче управління активами, контракти оренди / операційного лізингу, офіси ППП
Розширення можливостей / підпорядкування	Влада, бізнес, громадські об'єднання	Представлення виконавцем замовнику та прийняття замовником продуктів діяльності, передача / делегування відповідальності за проєктну діяльність між сторонами партнерства, задача в експлуатацію об'єктів партнерства, розширення і поглиблення співпраці зацікавлених сторін	Дивестиції / квазіприватизація активів, сек'юритизація активів, SPV-компанії з управління активами, рефінансування проєктів на фондовому ринку, муніципальні корпорації, контракти оренди-визулу / фінансового лізингу, структурне управління ППП
Завершення / індиферентності	Населення, бізнес, громадські об'єднання, влада	Юридичне завершення / продовження партнерських відносин, забезпечення населення товарами та послугами від реалізованих проєктів партнерства	Представницькі / урочисті заходи, рекламні та просвітницькі компанії, постпроєктний моніторинг, підсумкові збори, опитування громадян / зворотний зв'язок від населення

Джерело: складено авторами з урахуванням підходу, викладеному у джерелі [12].

масштабу за рахунок синергії зусиль стейкхолдерів у забезпеченні просторового розвитку та формування територіальних кластерів; мінімізація негативних екстерналій шляхом збільшення конкурентоспроможності регіону за рахунок розвитку орієнтованих на місцевий ресурсний потенціал галузей смартспеціалізації, регіонального брендингу та маркетингу тощо.

Висновки. У процесі дослідження ідентифіковано полісуб'єкт управління територіальним утворенням з позицій психології управління як динамічну сукупність зацікавлених сторін — представників влади, бізнесу і громадянського суспільства як учасників ППП, що перебувають у суб'єкт-суб'єктних відносинах, будучи поєднаними спільними інтересами й цілями розвитку господарства території та виступають як колективна особистість-управлінець, що ідентифікує проблеми, висуває креативні ідеї щодо їх вирішення, напрацьовує, ухвалює та впроваджує управлінські рішення, які максимально враховують інтереси усіх зацікавлених сторін.

Для забезпечення ефективного й сталого розвитку господарського простору держави та її регіонів запропоновано полісуб'єктну управлінську модель, яка функціонуватиме на принципах ППП, платформної економіки, механізмах форсайт-проектування і майстер-планування просторового розвитку. У ній органи публічної влади у системі полісуб'єктного управління виступатимуть ініціаторами і організаторами перспективного форсайт-проектування та майстер-планування розвитку територій.

Роль бізнес-структур полягатиме в кваліфікованому та професійному використанні наявних ресурсів територій для господарських потреб, безпосередньому управлінні реалізацією проектів, запропонованих у рамках форсайтів та майстер-планів просторового розвитку. Широкі верстви населення через платформу комунікацій формуватимуть з усього різноманіття запропонованих бізнес-структурами варіантів проектів загальну візію сталого просторового розвитку території з урахуванням екологічних і соціальних пріоритетів для наступного її втілення в реалізації проектів реконструктивного розвитку господарського простору.

Ідентифіковано форми та інструменти організації публічно-приватних відносин у системі полісуб'єктного управління просторовим розвитком у розрізі організаційних форматів — орендно-концесійно-договірною, а також формату створення окремого суб'єкта господарювання як державно-приватної постійно або тимчасово діючої організації зі змішаним капіталом; рекомендовано переглянути та удосконалити національне законодавство з метою врегулювання діяльності таких структур у природно-господарській сфері на основі механізмів сек'юритизації та інших механізмів поділу доходів від використання природних активів.

В основу алгоритмізації процесу формування комунікаційного простору запропоновано покласти екофасилітативний підхід, що розглядає управлінський полісуб'єкт як «колективну особистість», яка формується

та функціонує через проходження шести стадій: «директивності» з постановкою проблемного питання; «конфронтації / антагонізму» з ідентифікацією і протиборством намірів сторін; «фасилітації / використання» з виробленням на основі аналізу і узгодження позицій сторін управлінських рішень; «кооперації / співпраці» з визначенням спільного поля діяльності, укладанням та реалізацією партнерських угод; «розширення можливостей / підпорядкування» з делегуванням відповідальності за продукти діяльності між сторонами партнерства; «завершення / індиферентності» з завершенням або продовженням партнерства на наступному циклі розвитку.

Вигоди від запровадження механізмів полісуб'єктного просторового управління в Україні пов'язуються із виробленням скоординованої зі стейкхолдерами візії майбутнього територій та уречевленням її у форсайтах і майстер-планах територіального розвитку, ефективним напрацюванням колективних управлінських рішень, використанням ефекту масштабу за рахунок формування територіальних кластерів, мінімізацією негативних екстерналій за рахунок підвищення конкурентоздатності регіональної економіки тощо.

Перспективи подальших досліджень у вказаних напрямках пов'язуються з конкретизацією фінансово-економічних механізмів забезпечення просторового розвитку, відповідних ідеологемі та принципам полісуб'єктного управління.

REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. Libanova, E., & Romaniuk, S. (2023). Conceptualization of multi-subject management in social relations. *Demography and social economy*, 3 (53), 33—53. <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.033> [Лібанова, Е., & Романюк, С. (2023). Концептуалізація полісуб'єктного управління в соціальних відносинах. *Демографія та соціальна економіка*, 3 (35), 33—53].
2. Romanyuk, S. (2024). Multi-subject management in the context of the formation of a resilient society. *Demography and social economy*, 4 (58), 95—112. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.095> [Романюк, С. (2024). Полісуб'єктне управління в умовах формування резильєнтного суспільства. *Демографія та соціальна економіка*, 4 (58), 95—112].
3. Bezgin, K. S., & Ushkalev, V. V. (2021). Assembly of a polysubject for the joint creation of innovative values. *Economics and Management Organization*, 3 (43), 28—39. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.3> [Безгін, К. С., & Ушкальов, В. В. (2021). Зборка полісуб'єкта спільного створення інноваційних цінностей. *Економіка і організація управління*, 3 (43), 28—39].
4. Klinovyi, D. V., Bystryakov, I. K., & Petrovska, I. O. (2024). Paradigm of multi-subject robust management of reconstructive spatial development. *Second Halchyn Readings*. Collection of materials of the international scientific conference (October 31, 2024, Kyiv). Kyiv: National Institute of Strategic Research. [Клиновий, Д. В., Бистряков, І. К., & Петровська, І. О. (2024). Парадигма полісуб'єктного робастного управління реконструктивним просторовим розвитком. *Другі Гальчинські читання*. Збірник матеріалів міжнар. наук. конф. (31 жовтня 2024 р., м. Київ). Київ: Національний ін-т стратегічних досліджень].
5. Klinovy, D. V. (2022). *Sustainable Finance: Theory, Methodology, Practice*. Kyiv: Public Institution «Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Sciences of Ukraine».

- [Клиновий, Д. В. (2022). Сталі фінанси: теорія, методологія, практика. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»].
6. Kolisnichenko, N. M. (2014). Principles of good governance in foreign studies: the priority of local practices. *Current problems of public administration*, 4, 99—102. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2014_4_26
[Колісніченко, Н. М. (2014). Принципи належного врядування у зарубіжних дослідженнях: пріоритет місцевих практик. *Актуальні проблеми державного управління*, 4, 99—102].
 7. Shavkun, I. G., & Dybchynska, Ya. S. (2017). New public management as a concept of public administration. *Humanitarian Bulletin of the ZNIA*, 69 (1), 195—201. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/447>
[Шавкун, І. Г., & Дибчинська, Я. С. (2017). Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 69 (1), 195—201].
 8. Dmytrenko, O. S. (2019). New public management: theory and practice. In: *Fourteenth legal readings. Problems of implementation of national legislation to the Association Agreement between Ukraine and the European Union*. To the 185th anniversary of the NPU named after M. P. Dragomanov; to the 70th anniversary of the Institute of State and Law named after V. M. Koretsky of the NAS of Ukraine: materials of the international scientific conference (April 17—18, 2019). Kyiv: Publishing house of the NPU named after M. P. Dragomanov.
[Дмитренко, О. С. (2019). Новий публічний менеджмент: теорія і практика. *Чотирнадцяті юридичні читання. Проблеми імплементації національного законодавства до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом*. До 185-річчя НПУ імені М. П. Драгоманова; до 70-річчя Інституту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України: матеріали міжнар. наук. конф. (17—18 квіт. 2019 року). Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова].
 9. Duka, A. P., & Starchenko, G. V. (2019). Project-oriented approach in the system of implementation of instruments for ensuring the development of the economy of Ukraine. *Effective Economy*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.2>
[Дука, А. П., & Старченко, Г. В. (2019). Проектно-орієнтований підхід в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки України. *Ефективна економіка*, 11].
 10. Khvesyuk, M. A. (2019). Public-private forms of ensuring sustainable spatial development of Ukraine. Kyiv: Public Institution «Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Sciences of Ukraine».
[Хвесик, М. А. (2019). Публічно-приватні форми забезпечення сталого просторового розвитку України. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»].
 11. Bystryakov, I. K., Klinovyi, D. V., & Korzhunova, N. V. (2022). Foresight approach to the organization and financing of sustainable management. *Economy of Ukraine*, 4, 3—27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.003>
[Бистряков, І. К., Клиновий, Д. В., & Коржунова, Н. В. (2022). Форсайт-підхід до організації та фінансування сталого господарювання. *Економіка України*, 4, 3—27].
 12. Lushin, P. V. (2005). Personality changes as a process: theory and practice. Odessa: Aspect
[Лушин, П. В. (2005). Личностные изменения как процесс: теория и практика. Одесса: Аспект].
 13. Kruglov, V. V. (2018). Models of public-private partnership. *State and regions*, 2 (62), 56—61. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2018/12.pdf
[Круглов, В. В. (2018). Моделі державно-приватного партнерства. *Держава та регіони*, 2 (62), 56—61].

Стаття надійшла до редакції 28.03.2025

Dmytro Klinovy, PhD (Economics), Senior Researcher, Leading Researcher
Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the NAS of Ukraine
01032, Ukraine, Kyiv, Blvd Tarasa Shevchenka, 60
E-mail: klinovoy@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3034-8097

Nataliia Korzhunova, PhD (Economics), Senior Researcher, Leading Researcher
Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the
NAS of Ukraine 01032, Ukraine, Kyiv, Blvd Tarasa Shevchenka, 60
E-mail: nata7vk@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0075-7284

Roman Semenets, PhD (Law), research fellow
Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the
NAS of Ukraine 01032, Ukraine, Kyiv, Blvd Tarasa Shevchenka, 60
E-mail: semenets.legal@gmail.com
ORCID: 0009-0001-3010-6821

FORMATION OF A PUBLIC-PRIVATE POLYENTITY FOR SPATIAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

The article is devoted to the problems of organizing multi-subject management of spatial development in accordance with the requirements of modern governance practice. The relevance of the article is determined by the need to specify the organizational aspects of the institutionalization of multi-subject management in Ukraine and to form an algorithm for its practical application in the spatial development management system. The purpose of the publication is the theoretical and methodological justification of the implementation of the multi-subject approach to spatial development management based on public-private partnership mechanisms and the development of a practical algorithm for stakeholder interaction in semi-subject management of territorial entities using an eco-facilitative approach. The novelty of the publication lies in defining the roles of stakeholders, identifying formats and tools for interaction between stakeholders of the multi-subject management process and developing an algorithm for the formation and functioning of a management semi-subject. The research methodology is based on the use of multi-subject and eco-facilitative management approaches.

The polysubject of territorial development management is identified as a set of stakeholders who are in subject-subject relations, united by common interests and goals of the development of the territory's economy and act as a collective personality-manager who develops, adopts and implements management decisions. A polysubject management model is proposed that will function on the principles of public-private partnership, platform economy, foresight design and master planning mechanisms. Forms and tools for organizing public-private relations are identified in terms of formats of contractual cooperation and joint economic activity. A phased algorithm for the formation and functioning of a managerial polysubject is developed based on an eco-facilitative approach that organizes and harmonizes the interaction of stakeholders in spatial development management. The article uses general scientific research methods: abstract-logical and analysis and synthesis in identifying the roles of stakeholders, the classification method in considering formats, forms, mechanisms and tools for organizing public-private relations, monographic, synthesis and construction — in developing an algorithm for the formation and functioning of a managerial multi-subject.

Keywords: multi-subject management, public-private partnership, foresight project, master plan, eco-facilitative approach.