

теми оборонного планування в Збройних Силах України. *Наука і оборона*. 2017. № 1. С. 25–30.  
DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-1-25-30>

8. Сурков О. О., Лобанов А. А. Розроблення цілісної методології стратегічного планування розвитку Збройних Сил України на основі спроможностей. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*. 2021. Т. 9. № 3. С. 130–144.  
DOI: <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.9.2021.15>

## REFERENCES

- Bukur-Marku, H., Fluri, F., and Tahariev, T. "Oboronnyi menedzhment: oznaiomlennia" [Defense Management: Introduction]. *Security and Defense Management Series*. Zheneva; Kyiv, 2010. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book\\_Defense\\_ukr\\_final.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf)  
[Legal Act of Ukraine] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n5>  
[Legal Act of Ukraine] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text>  
[Legal Act of Ukraine] (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#Text>  
"Metodychni rekomendatsii z upravlinnia proektamy" [Methodological Recommendations for Project

Management]. *Ministerstvo oborony Ukrainy*. Kyiv. 2019. [https://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/Metod\\_recomendacii\\_z\\_ypravlinnia\\_proektamy.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_ypravlinnia_proektamy.pdf)

- Petrenko, A. H. "Shchodo vprovadzhennia oboronnoho menedzhmentu ta upravlinnia zminamy v Ministerstvi oborony Ukrainy" [Regarding the Implementation of Defense Management and Change Management in the Ministry of Defense of Ukraine]. *Nauka i oborona*, no. 2 (2019): 3-8.  
DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-03-08>  
Romanchenko, I. S. et al. "Stan i perspektyvy rozvytku systemy oboronnoho planuvannia v Zbroinykh Sylakh Ukrainy" [The State and Prospects of the Development of the Defense Planning System in the Armed Forces of Ukraine]. *Nauka i oborona*, no. 1 (2017): 25-30.  
DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-1-25-30>  
Surkov, O. O., and Lobanov, A. A. "Rozroblennia tsilisnoi metodolohii stratehichnoho planuvannia rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy na osnovi spromozhnosti" [Development of a Holistic Methodology for Strategic Planning of the Development of the Armed Forces Based on Capabilities]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho nauково-doslidnoho instytutu vyprobuvan i sertyfikatsii ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki*, vol. 9, no. 3 (2021): 130-144.  
DOI: <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.9.2021.15>

УДК 364:33:711.4(045)

JEL: B41; C82; C83; H79

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-346-356>

# ОРГАНІЗАЦІЯ СПІВПРАЦІ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТА

©2024 РОМАНОВСЬКА Ю. А.

УДК 364:33:711.4(045)

JEL: B41; C82; C83; H79

## Романовська Ю. А. Організація співпраці зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста

Мета статті полягає в дослідженні організації комунікації міської влади зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста; обґрунтуванні етапів організації такої співпраці. З урахуванням концепції стейкхолдерів було визначено традиційні помилки та відповідні наслідки цих помилок в організації комунікації зі стейкхолдерами щодо виконання сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста. Визначено етапи організації співпраці зі стейкхолдерами, підкреслено їх важливу роль у зміцненні соціально-економічної безпеки міста. У результаті дослідження було виділено послідовність організації співпраці зі стейкхолдерами щодо зміцнення соціально-економічної безпеки міста. Наведена характеристика форм залучення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста дозволить забезпечити швидке реагування на зміни середовища; сформувати та підтримувати безпечнозабезпечувальну діяльність міської влади та постійно поліпшувати взаємовигідні комунікації із усією сукупністю зацікавлених сторін. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є узагальнення досвіду роботи місцевої влади зі стейкхолдерами на прикладі конкретних міст. Операціоналізація даного дослідження дозволить сформувати групи реальних стейкхолдерів конкретного міста, що в подальшому сформує підґрунтя ресурсного забезпечення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

**Ключові слова:** місто, соціально-економічна безпека, стейкхолдери, комунікації, міська влада.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 27.

**Романовська Юлія Анатоліївна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

**E-mail:** bogdana32rom@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-4237-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210846078>

**Romanovska Yu. A. Organization of Cooperation with Stakeholders to Strengthen the Socioeconomic Security of the City**

The aim of the article is to study the organization of communication between the city authorities and stakeholders to strengthen the socioeconomic security of the city; substantiation of the stages of organization of such cooperation. Taking into account the conception of stakeholders, the traditional mistakes and the corresponding consequences of these mistakes in the organization of communication with stakeholders regarding the implementation of the scenario of strengthening the socioeconomic security of the city were identified. The stages of organization of cooperation with stakeholders are defined, their important role in strengthening the socioeconomic security of the city is emphasized. As a result of the study, the sequence of organization of cooperation with stakeholders to strengthen the socioeconomic security of the city has been allocated. The provided characteristic of the forms of involvement of stakeholders in the implementation of the scenario of strengthening the socioeconomic security of the city will ensure a rapid response to changes in the environment; also to form and support the security activities of the city authorities and continuously improve mutually beneficial communications with the entire set of stakeholders. Prospects for further research in this direction are generalization of the experience of local authorities working with stakeholders on the example of specific cities. The operationalization of this study will allow the formation of groups of real stakeholders of a particular city, which in the future will form the basis for the resource provision of scenarios for strengthening the socioeconomic security of the city.

**Keywords:** city, socioeconomic security, stakeholders, communications, city authorities.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 27.

**Romanovska Yuliia A.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Vinnytsia Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University (87 Soborna Str., Vinnytsia, 21050, Ukraine)

**E-mail:** bogdana32rom@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-4237-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210846078>

Урбанізація у світі привела до збільшення ролі міст у розвитку національних економік. Україна має високий рівень урбанізації, який в умовах воєнного стану зростає. Основана маса вимушено переміщених осіб осідає в містах, збільшуючи загальну чисельність міського населення країни. Сьогоднішні умови невизначеності вимагають дослідження соціально-економічної безпеки міста, що є важливою складовою соціально-економічної безпеки держави, умовою її стабільності. Зміцнення соціально-економічної безпеки міста забезпечує поліпшення якості життя мешканців і сприяє сталому розвитку міських територій.

Важливість зміцнення соціально-економічної безпеки міста зумовлена роллю сучасних міст у житті значної частини населення будь-якої країни та її значенням у забезпеченні соціально-економічної безпеки держави. Будь-яке місто має власний стратегічний напрям розвитку, який спирається на впровадження концепції стейкхолдерів. Дана концепція активно поширюється в політиці, економіці, соціології, екології, конфліктології та інших сферах.

Інтереси різних груп населення, бізнес-груп громадських організацій є ключовим аспектом функціонування міста. Активне залучення цих спільнот до безпекозабезпечувальної діяльності дозволить забезпечити життєздатність і реалістичність стратегій розвитку міста. У зміцненні соціально-економічної безпеки міста саме стейкхолдери відіграють ключову роль.

Значний внесок у дослідження безпеки міста, регіону держави зробила ціла плеяда вітчизняних і закордонних фахівців. Так, А. Череп, В. Воронко-

ва, Р. Андрукайтене, М. Денисенко розглядають взаємозв'язок соціально-економічної безпеки з процесами глобалізації та інтеграції; стверджують, що соціально-економічна безпека пов'язана з розвитком людського потенціалу, екологічної безпеки та забезпечення економічного розвитку на засадах інноваційної діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності економіки держави [1].

В. Шведун, А. Грень характеризують передумову побудови стратегічної моделі забезпечення соціально-економічної безпеки в Україні; визначають ключові характеристики функціональної стратегічної моделі державно-правового забезпечення соціально-економічної безпеки [2].

Г. Козаченко, О. Бондаревська у своїх дослідженнях розкривають переваги та ризики від залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону; зазначають шляхи подолання ризиків залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону [3].

Є. Міщук досліджує загальну композицію економічної безпеки стейкхолдерів підприємства, зазначаючи, що рівень економічної безпеки стейкхолдерів характеризується ступенем досягнення відповідних показників-індикаторів своїх порогових (мінімально необхідних) значень [4].

Л. Калініченко, К. Зіненко досліджують наявні наукові підходи до розуміння суті поняття «стейкхолдери», наводять класифікацію інтересів та чинників впливу на економічну безпеку підприємства та визначають характер впливу чинників за

групами стейкхолдерів – корисний (можливості) та дестабілізуючий (загрози) [5].

Проте залишаються прогалини в частині дослідження стейкхолдерів зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

*Метою* статті є дослідження організації відносин міської влади зі стейкхолдерами в контексті зміцнення соціально-економічної безпеки міста; обґрунтування помилок та їх наслідків в організації комунікацій зі стейкхолдерами щодо виконання сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста; визначення етапів організації співпраці зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

Сценарний підхід у зміцненні соціально-економічної безпеки міста передбачає розробку та аналіз різних можливих сценаріїв розвитку, що дозволяє підготуватися до різних ситуацій та викликів. Цей підхід включає прогнозування майбутніх тенденцій, оцінку ризиків та визначення ключових факторів, які можуть вплинути на соціально-економічну безпеку. Завдяки сценарному підходу міська влада може реалізувати безпечнозабезпечувальну діяльність, враховуючи інтереси та потреби різних груп населення та стейкхолдерів. Роль стейкхолдерів у сценарному підході до забезпечення соціально-економічної безпеки міста полягає в активній участі та взаємодії різних груп населення, організацій та бізнес-структур у процесах планування, реалізації та моніторингу життєдіяльності міста. Їхні інтереси та потреби враховуються при розробці сценаріїв розвитку, що сприяє більш ефективному та збалансованому управлінню міською безпекою та забезпечує стійкість і стабільність соціально-економічної системи міста.

Різноманітні дослідження довели доцільність використання теорії стейкхолдерів, яка сприяє визначенню ключових відмінностей між зацікавленими групами, ідентифікації потенційних областей конфліктів та шляхів їх вирішення, а також розробці ефективних заходів для управління певною територією. Загалом, теорія і практика стейкхолдерів є досить перспективною, оскільки завдяки систематичному залученню нових учасників до досліджуваних процесів дозволяє розв'язати проблеми в процесі соціально-економічного розвитку.

Взаємодія стейкхолдерів з міським менеджментом у процесі співпраці реалізується на підставі добровільної участі стейкхолдерів. Це дозволяє якісно організувати безпечнозабезпечувальну діяльність міської влади, що є актуальним в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Сценарний підхід до зміцнення соціально-економічної безпеки міста потребує внесення змін до органі-

заційної структури міста. Організація відносин зі стейкхолдерами у різноманітних процесах та виконанні багатьох проектів дотепер залишається сферою, якій їхні власники не приділяють належної уваги (особливо характерно для органів влади на всіх рівнях), а тому припускаються помилок, частина з яких вже стала традиційними. Можливі помилки в комунікації зі стейкхолдерами виконання сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста наведено в *табл. 1*.

Кожна з розглянутих помилок в організації комунікацій зі стейкхолдерами виконання сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста має свої негативні наслідки (*табл. 2*).

Навіть стислий огляд наслідків традиційних помилок в організації комунікацій зі стейкхолдерами виконання сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста свідчить, що недостатнє або неякісне використання органами міської влади такого організаційного ресурсу, як комунікації зі стейкхолдерами, може мати негативні наслідки різного масштабу у виконанні сценарію зміцнення через втрату зацікавленості стейкхолдерів в участі у безпечнозабезпечувальній діяльності міської влади через неувважне та непрофесійне її ставлення як до інтересів стейкхолдерів, так і до комунікацій з ними.

З часом, під впливом певних обставин у процесі комунікації міського менеджменту, ставлення стейкхолдерів до участі в реалізації сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста може змінитися, але на радикальні зміни розраховувати не варто. Однак навіть перехід від дуже негативного ставлення стейкхолдера до нейтрального або помірно негативного вже можна вважати успіхом комунікаційної політики міської влади і є цілком реалістичним.

Залучення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста може здійснюватися в різноманітних формах (*рис. 1*), відмітною рисою яких є добровільність участі та неможливість використання адміністративного примусу.

Характеристику форм залучення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста наведено в *табл. 3*. Кожна з форм залучення стейкхолдерів має свої особливості, а їхнє використання доцільно за певних умов і залежить від характеру дій, що передбачені сценарієм.

Державно-приватне партнерство, яке регламентоване відповідним Законом України [10], регулюється механізмом взаємодії органів державної влади та представників бізнесу і засновується на добровільних засадах учасників [12–18].

**Традиційні помилки в організації комунікацій зі стейкхолдерами за виконання сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста**

<b>Помилки</b>	<b>Сутність помилок</b>
Відмова від визначення переліку стейкхолдерів та їхнього упорядкування за групами	Стейкхолдери міською владою не вважаються важливими партнерами у зміцненні соціально-економічної безпеки міста. Стейкхолдерам і відносинам з ними уваги або взагалі не приділяється, або вона є незначною: перелік стейкхолдерів не визначається, немає чіткого уявлення про їхні інтереси та можливості. Комунікації зі стейкхолдерами не здійснюються взагалі або здійснюються вкрай безсистемно та безцільно, час від часу
Хаотична комунікація та невизначена комунікаційна політика у відносинах зі стейкхолдерами	Комунікація зі стейкхолдерами здійснюється, але має неперіодичний, несистемний характер без урахування інтересів стейкхолдерів, їхнього ставлення до участі у виконанні сценарію, можливостей, впливу тощо
Відсутність уваги до можливого конфлікту інтересів стейкхолдерів	Можливість явного або прихованого конфлікту інтересів стейкхолдерів не розглядається, на наявність конфлікту увага не звертається, хоча очевидно, що актуалізація конфлікту інтересів стейкхолдерів між ними або між ними та міською владою спроможна негативно вплинути на виконання сценарію через зменшення уваги стейкхолдерів до участі в ньому або навіть виходу з числа учасників
Відмова від ієрархізації стейкхолдерів і намагання побудувати з ними однакові стосунки	Здійснюється спроба використання уніфікованих підходів для комунікації та організації взаємодії зі всіма стейкхолдерами без уваги, наскільки різними є їхні можливості, інтереси, ресурси, зацікавленість у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста
Акцент на комунікації з противниками виконання сценарію поряд зі слабкою комунікацією з його прихильниками	Акцент на комунікації з противниками виконання сценарію пояснюється намаганням змінити їхнє ставлення до участі у виконанні сценарію шляхом підвищеної уваги до задоволення їхніх інтересів. Водночас комунікації з стейкхолдерами, які надали згоду на участь у виконанні сценарію, є слабкими або не здійснюються взагалі виходячи з помилкової впевненості, що їхню згоду вже отримано, а тому значну увагу їхній участі можна не приділяти
Неперіодичні та несистемні комунікації зі стейкхолдерами	Комунікації зі стейкхолдерами здійснюються безсистемно, без усвідомлення чіткої мети комунікацій, за відсутності формату залучення стейкхолдерів
Відсутність ідентифікації та врахування інтересів стейкхолдерів	Стейкхолдери можуть мати різне ставлення до участі у виконанні сценарію зміцнення, зокрема ставиться до такої участі добросовісно та відповідально. Але все одно основою участі стейкхолдерів у виконанні сценарію зміцнення є їхні інтереси, які обов'язково слід враховувати та за можливості тією чи іншою мірою задовольняти
Очікування стабільного характеру сприйняття стейкхолдерами участі у виконанні сценарію зміцнення	Комунікації зі стейкхолдерами здійснюються на підставі неявно або явно вираженого очікування/переконавання, що їхня згода на участь у виконанні сценарію зміцнення та можливості, які вони погодилися надати, є незмінними, тобто не можуть змінитися з плином часу або через виникнення певних обставин. Таке ж твердження стосується і стейкхолдерів, які спочатку негативно поставилися до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста

**Джерело:** складено автором на основі узагальнення [6–11].

В Україні державно-приватне партнерство є порівняно новим інститутом взаємодії державних інституцій та недержавного бізнесу, хоча в економічно розвинених країнах такий інститут давно й успішно функціонує, напрацювання щодо його створення та використання доведено до рівня ме-

тодичних рекомендацій та «керівництв користувача» (наприклад, [19; 20]). Така форма взаємодії має значний потенціал для використання в Україні, у тому числі з метою координації дій стейкхолдерів при виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

**Наслідки традиційних помилок в організації комунікацій зі стейкхолдерами виконання сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста**

<b>Помилки</b>	<b>Наслідки помилки</b>
Відмова від визначення переліку стейкхолдерів та їхнього упорядкування за групами	Ускладнення та уповільнення виконання сценарію зміцнення через несистемний хаотичний характер діалогу з ними, невраховання їхніх інтересів та можливих конфліктів між ними
Хаотична комунікація та невизначена комунікаційна політика у відносинах зі стейкхолдерами	Виникнення відхилень у виконанні сценарію зміцнення через несистемний і безцільний характер взаємодії зі стейкхолдерами. Можливі конфлікти інтересів стейкхолдерів та міської влади через нерозуміння та конфлікту інтересів різних стейкхолдерів, втрата уваги та інтересу до участі у виконанні сценарію навіть тих стейкхолдерів, які первинно були налаштовані позитивно щодо такої участі
Відсутність уваги до можливого конфлікту інтересів стейкхолдерів	Можливе виникнення конфліктів інтересів стейкхолдерів, через що зацікавленість позитивно налаштованих стейкхолдерів в участі у виконанні сценарію може зменшитися аж до відмови від такої участі
Відмова від ієрархізації стейкхолдерів і намагання побудувати з ними однакові стосунки	Можлива зміна ставлення первинно позитивно налаштованих стейкхолдерів аж до повної втрати зацікавленості в участі через недостатню увагу (на їхню думку) до них та їхніх інтересів
Акцент на комунікації з противниками виконання сценарію поряд зі слабкою комунікацією з його прихильниками	Імовірна втрата зацікавленості первинно позитивно налаштованих стейкхолдерів в участі у виконанні сценарію зміцнення. Виникнення штучної перешкоди в участі таких стейкхолдерів і, відповідно, штучного обмеження у виконанні сценарію зміцнення
Неперіодичні та несистемні комунікації зі стейкхолдерами	Штучне обмеження підтримки стейкхолдерами виконання сценарію зміцнення, погіршення ставлення окремих стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію, оскільки обмежений характер комунікацій міської влади вони можуть розцінити як втрату актуальності її безпекозабезпечувальної діяльності. Набуття взаємодії із стейкхолдерами у виконанні сценарію зміцнення несистемного та хаотичного характеру
Відсутність ідентифікації та врахування інтересів стейкхолдерів	Участь стейкхолдерів у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста зумовлена їхніми очікуваннями задоволення переважною мірою власних інтересів, а вже потім – задоволення інтересів міста. Якщо стейкхолдери вважатимуть, що їхні очікування марні, то або значною мірою втратять зацікавленість в участі у виконанні сценарію зміцнення, або така участь через небажання зіпсувати відносини з міською владою стане суто формальною. Ставлення окремих стейкхолдерів може перетворитися на відверте негативне, яке навіть не приховуватиметься
Очікування стабільного характеру сприйняття стейкхолдерами участі у виконанні сценарію зміцнення	З плином часу та змінами обставин у діяльності можуть змінюватися й інтереси стейкхолдерів, що зумовлює зміну їхнього ставлення до участі у виконанні сценарію зміцнення, особливо якщо з'ясується, що змінені інтереси задовольнитися не можуть, навіть частково

**Джерело:** авторська розробка.

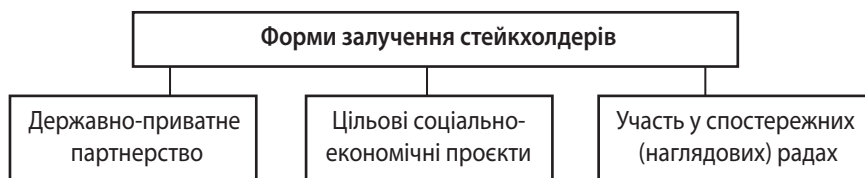
Цільові соціально-економічні проекти є більш вузькоспрямованим інструментом залучення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста. На відміну від державно-приватного партнерства

стейкхолдери залучаються до участі у виконанні конкретного проекту, кількість яких може бути значною. Тому і порядок дій стейкхолдерів, й їхня координація в кожному з проектів може суттєво варіювати.

**Характеристика форм залучення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста**

Форма залучення стейкхолдера	Формалізація дій учасників	Термін підтримки взаємодії	Обмеженість взаємодії в часі	Порядок фінансування заходів
Державно-приватне партнерство	Відносно висока	Довгостроковий	Обмежена терміном виконання договору	Визначається договором відповідно до профільного Закону України [10]
Цільові соціально-економічні проекти	Відносно висока	Середньостроковий	Обмежена терміном і метою виконання проекту	Визначається договором відповідно до господарського законодавства
Участь у спостережних (наглядових) радах	Відносно низька	Довгостроковий	Обмежена часом участі у виконанні сценарію	Окремий порядок фінансування не передбачений

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 1. Форми залучення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста**

Джерело: авторська розробка.

Схожий за змістом і призначенням інструмент – програмно-цільовий метод – вже використовується на мезо- та макрорівні національної економіки (наприклад, [21–25 та ін.]).

Особливі можливості для організації дій стейкхолдерів у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста надає така форма, як участь у спостережних (наглядових) радах, які можуть створюватися для суб'єктів підприємництва, для закладів освіти та охорони здоров'я. Так, відповідно до статті 37 Закону України «Про вищу освіту» [26] у закладі вищої освіти створюється наглядова рада, яка має достатні повноваження для впливу на діяльність закладу вищої освіти. Спостережні ради можуть створюватися в закладах охорони здоров'я [27], які теж мають достатні повноваження щодо моніторингу та координації діяльності таких закладів. Участь стейкхолдерів у спостережних (наглядових) радах розширює сферу їхнього впливу, створює можливості перехресної участі в довгостроковому діалозі з міською владою щодо зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

Розглянуті групи стейкхолдерів зміцнення соціально-економічної безпеки міста, їхні інтереси та можливості за комбінуванням критеріїв «вплив – ставлення»; можливі стани стейкхолдерів за Object Management Group; надані орієнтири комунікаційної політики міської влади щодо стейкхолдерів зміцнення соціально-економічної безпеки міста та форми їх залучення операціоналізовано у структуризації організації співпраці зі стейкхолдерами (табл. 4) та її послідовності (рис. 2) (цифрами на рис. 2 позначено етапи співпраці з табл. 4).

Надана послідовність організації співпраці зі стейкхолдерами у зміцненні соціально-економічної безпеки міста має узагальнений характер, а тому повинна уточнюватися для організації безпекозабезпечувальної діяльності конкретного міста.

Таким чином, стейкхолдерам у зміцненні соціально-економічної безпеки міста належить важлива роль. Взаємодія міської влади з ними не має деякої організаційної форми спільної діяльності, здійснюється на підставі добровільності участі стейкхолдерів у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста та не

Етапи організації співпраці зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста

Етап	Назва етапу	Зміст етапу
1	Ідентифікаційний	Визначення складу, характеристик і можливостей потенційних стейкхолдерів, можливих форм їхньої участі, можливості збалансованості інтересів стейкхолдерів
2	Оцінювальний	Оцінювання ставлення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста, можливостей урахування інтересів стейкхолдерів та їхньої збалансованості
3	Аналітичний	Прогнозний аналіз впливу участі потенційних стейкхолдерів (окремо та разом) на результативність сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста з урахуванням імовірної зміни інтересів стейкхолдерів та, відповідно, їхньої зацікавленості в участі у виконанні сценарію
4	Конструктивний	Формування складу стейкхолдерів із визначенням форми їхнього залучення до участі у виконанні сценарію зміцнення. Визначення орієнтирів комунікаційної політики міської влади щодо співпраці зі стейкхолдерами та їхня конкретизація в певних формах
5	Виконавчий	Виконання відібраного варіанта сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста за участю стейкхолдерів, реалізація комунікаційної політики міської влади щодо співпраці зі стейкхолдерами, внесення змін до організації співпраці зі стейкхолдерами у випадку внесення до сценарію за результатами моніторингу його виконання коригувань та виправлень або переходу за необхідності до виконання іншого варіанта сценарію

Джерело: авторська розробка.

передбачає використання адміністративного примусу через обмеженість його дії. Стейкхолдери, частина з яких є акторами безпекозабезпечувальної діяльності в місті, виявляють зацікавленість до участі в ній лише тоді, якщо вони мають деякі підстави розраховувати на отримання від участі у виконанні сценарію зміцнення винагороди у вигляді задоволення тією чи іншою мірою власних інтересів. Саме тому комунікаціям та взаємодії міської влади зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста приділено значну увагу.

**С**тейкхолдерам у зміцненні соціально-економічної безпеки міста належить важлива роль, адже можливості міської влади у здійсненні безпекозабезпечувальної діяльності обмежені. Організація співпраці зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста дозволяє врахувати інтереси місцевої влади, населення та представників інших різних груп. Взаємодія міської влади з ними повинна мати чітку організаційну форму спільної діяльності, здійснюватися на підставі добровільної участі стейкхолдерів і не передбачає використання адміністративного примусу через обмеженість його дії.

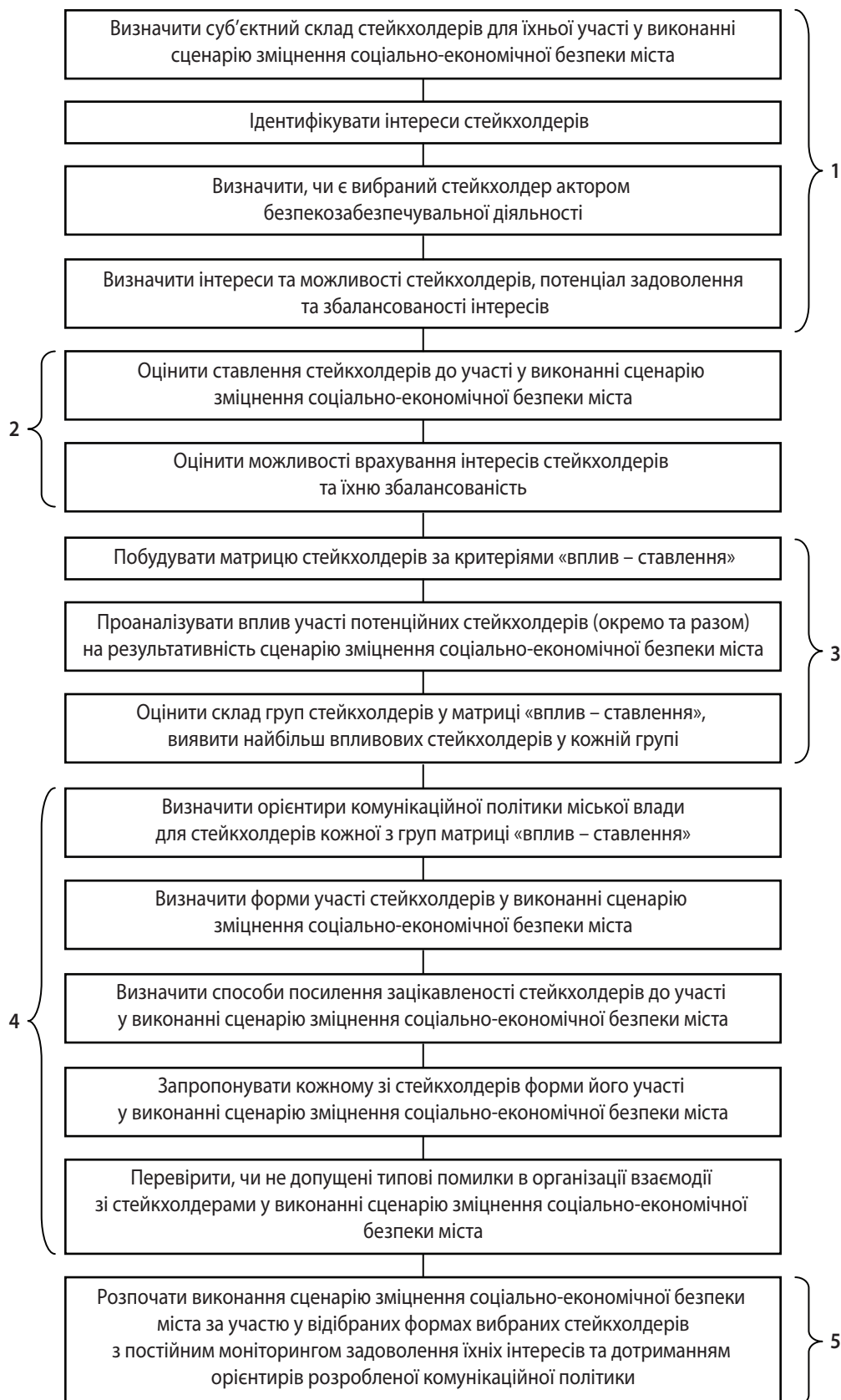
У рамках організації співпраці зміцнення соціально-економічної безпеки міста участь стейкхолдерів передбачає не лише висловлення власних позицій, але й конкретні дії з їхнього боку.

Основною перевагою залучення стейкхолдерів до зміцнення соціально-економічної безпеки міста є можливість комплексного вирішення питань, коли кожен стейкхолдер вносить свій вклад на основі наявних у нього ресурсів. Чим більше стейкхолдерів буде залучено до співпраці зміцнення соціально-економічної безпеки міста, тим більш ефективно буде організована безпекозабезпечувальна діяльність міської влади.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження були операціоналізовані у вигляді структуризації організації співпраці зі стейкхолдерами, визначення їхньої участі в реалізації сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста та встановлення послідовності виконання відповідних дій. Такий підхід забезпечить якісну реалізацію безпекозабезпечувальної діяльності міської влади.

Імплементация сценарного підходу до зміцнення соціально-економічної безпеки міста вимагає тісної співпраці органів міської влади зі стейкхолдерами, що вимагає досліджень форми залучення стейкхолдерів та їхньої характеристика. Наведена характеристика форм залучення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста дозволить забезпечити швидке реагування на зміни середовища; сформулювати та підтримувати безпекозабез-



**Рис. 2. Послідовність організації співпраці зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста**

Джерело: авторська розробка.



печувальну діяльність міської влади та постійно поліпшувати взаємовигідні комунікації із усією сукупністю зацікавлених сторін.

У роботі зазначено, що взаємодія міської влади зі стейкхолдерами повинна мати чітку організаційну форму спільної діяльності, здійснюватися на підставі добровільної участі стейкхолдерів і не передбачає використання адміністративного примусу через обмеженість його дії. Зазначено, що стейкхолдери, що забезпечують безпеку міста, зацікавлені у співпраці лише тоді, коли вони можуть очікувати на винагороду у вигляді задоволення своїх власних інтересів. Тому комунікаціям та взаємодії міської влади зі стейкхолдерами у зміцненні соціально-економічної безпеки міста повинна приділятися значна увага. Доведено, що стейкхолдерам у зміцненні соціально-економічної безпеки міста належить важлива роль, адже можливості міської влади у здійсненні безпекозабезпечувальної діяльності обмежені.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на узагальнення стейкхолдерів зміцнення соціально-економічної безпеки міста на прикладі конкретних міст. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

- Череп А., Воронкова В., Андрюкайтене Р., Денисенко М. Соціально-економічна безпека у контексті міжнародного економічного клімату задля забезпечення конкурентоспроможності економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2003. № 3. С. 172–179.  
DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-172-179>
- Шведун В. О., Грень Л. М. Стратегічна модель забезпечення соціально-економічної безпеки держави в умовах сучасних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 52–55.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.52>
- Kozachenko H., Bondarevska O. Attracting Stakeholders to the Implementation of the Program for the Region's Socio-Economic Security. *Економіка і регіон*. 2019. № 4. С. 20–26.  
DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1810](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1810)
- Мищук Є. В. Методологія оцінювання економічної безпеки стейкхолдерів підприємства як складника його економічної безпеки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 6. С. 105–118.  
DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.10>
- Калініченко Л. Л., Зіненко К. А. Стейкхолдери як фактори впливу на економічну безпеку будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 38–45.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-6>
- Carroll A. B., Buchholtz A. K. *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. 8<sup>th</sup> Ed. Boston, MA : Cengage Learning, 2011. 768 p.
- Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 1<sup>st</sup> Ed. Boston : HarpercollinsCollegeDiv, 1984. 275 p.
- Freeman R. E., Moutchnik A. Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: *Umwelt Wirtschafts Forum*. Springer Verlag, 2013. Vol. 21. No. 1. P. 5–9.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>
- Freeman R. E., Harrison J. S., Zyglidopoulos S. *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies (Elements in Organization Theory)*. Cambridge : Cambridge University Press, 2018. 75 p.
- Закон України «Про державно-приватне партнерство»: від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
- Schwab K., Vanham P. *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. London : Wiley, 2021. 304 p.
- Брайловський І. А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку : автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.00.01. Харків, 2015. 40 с.
- Брайловський І. А. Інтереси і вигоди приватного сектора в проектах державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 232–236. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-8\\_0-pages-232\\_236.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-8_0-pages-232_236.pdf)
- Клюєва Є. М., Пилипюк В. Д. Державно-приватне партнерство: особливості правового регулювання та впровадження в портовій галузі. *Dictum Factum*. 2022. № 1. С. 126–137. URL: <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/223/197>
- Круглов В. В. Моделі державно-приватного партнерства. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2018. № 2. С. 56–61. URL: [http://www.ra.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2018/12.pdf](http://www.ra.stateandregions.zp.ua/archive/2_2018/12.pdf)
- Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. Вип. 17. С. 10–19. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/04015da0-307a-41d0-8cfb-de44a71bf7a1/content>
- Писаревський С. В. Обґрунтування напрямів удосконалення механізмів управління державно-приватним партнерством у логістичному забезпеченні сил безпеки України. *Честь і закон*. 2022. Т. 1. № 80. С. 73–79.
- Dmytrychenko L., Braylovskiy I., Millier K. State-private partnership: essence, foreign experience, and mechanism of realization in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2014. Vol. 1. No. 3. P. 1–7.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v1i2.71>

19. Felsing K. Public-Private partnership handbook. Washington, DC : World Bank, 2011. 100 p.
20. Public-Private Partnerships. A Guide for municipalities. The Canadian Council for Public-Private partnerships, 2011. 69 p.
21. Заколюдажна М. В. Програмно-цільовий підхід у державному управлінні системою охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2011. № 1. С. 234–240. URL: [http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2011/43.pdf](http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/1_2011/43.pdf)
22. Краус Н. М. Соціальна безпека на різних рівнях економічної агрегації. *Економіка і регіон*. 2013. № 5. С. 189–193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2013\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_5_32)
23. Програмно-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні – інструмент розвитку громад. *Громадський простір*. 02.02.2021. URL: <https://www.prostir.ua/?library=prohramno-tsilovyj-pidhid-u-mistsevomu-samovryaduvanni-instrument-rozvytku-hromad>
24. Романовська Ю. А. Технологія розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 88–100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-88-100>
25. Kozachenko G., Andrushchenko I., Pogorelov Yu. et al. Economic Security in Post-Soviet Countries: Level of Ensuring and Development Trend. *Review of Applied Socio-Economic Research*. 2021. Vol. 22. Iss. 2. P. 86–101. DOI: <https://doi.org/10.54609/reaser.v22i2.109>
26. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1566-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
27. Постанова Кабінету Міністрів України «Про спостережну раду закладу охорони здоров'я та внесення змін до Типової форми контракту з керівником державного, комунального закладу охорони здоров'я» від 27.12.2017 р. № 1077. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2017-п#Text>

## REFERENCES

- Brailovskyi, I. A. "Derzhavno-pryvatne partnerstvo: metodolohiia, teoriia, mekhanizmy rozvytku" [Public-private Partnership: Methodology, Theory, Development Mechanisms]: *avtoref. dys. ... d-r ekon. nauk : 08.00.01*, 2015.
- Brailovskyi, I. A. "Interesy i vyhody pryvatnoho sektora v proektakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva" [Interests and Advantages of the Private Sector in the State-Private Partnership]. *Biznes Inform*, no. 8 (2013): 232-236. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-8\\_0-pages-232\\_236.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-8_0-pages-232_236.pdf)
- Carroll, A. B., and Buchholtz, A. K. *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Boston, MA: Cengage Learning, 2011.
- Cherep, A. et al. "Sotsialno-ekonomichna bezpeka u konteksti mizhnarodnoho ekonomichnoho klimatu zadlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti ekonomiky" [Socio-economic Security in the Context of the International Economic Climate to Ensure the Competitiveness of the Economy]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 3 (2003): 172-179. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-172-179>
- Dmytrychenko, L., Braylovskiy, I., and Millier, K. "State-private partnership: essence, foreign experience, and mechanism of realization in Ukraine". *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, vol. 1, no. 3 (2014): 1-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v1i2.71>
- Felsing, K. *Public-Private partnership handbook*. Washington, DC: World Bank, 2011.
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: HarpercollinsCollegeDiv, 1984.
- Freeman, R. E., and Moutchnik, A. "Stakeholder management and CSR: questions and answers". In *Umwelt Wirtschafts Forum*, vol. 21, no. 1. 5-9. Springer Verlag, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., and Zyglidopoulos, S. *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies (Elements in Organization Theory)*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- Kalinichenko, L. L., and Zinenko, K. A. "Steikkholdery yak faktory vplyvu na ekonomichnu bezpeku budivelnoho pidpriemstva" [Stakeholders as Factors Influencing the Economic Security of a Construction Enterprise]. *Ekonomichniy prostir*, no. 158 (2020): 38-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-6>
- Kliuieva, Ye. M., and Pylypiuk, V. D. "Derzhavno-pryvatne partnerstvo: osoblyvist pravovoho rehuliuвання ta vprovadzhenia v portovii haluzi" [Public-private Partnership: A Feature of Legal Regulation and Implementation in the Port Industry]. *Dictum Factum*, no. 1 (2022): 126-137. <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/223/197>
- Kozachenko, G. et al. "Economic Security in Post-Soviet Countries: Level of Ensuring and Development Trend". *Review of Applied Socio-Economic Research*, vol. 22, no. 2 (2021): 86-101. DOI: <https://doi.org/10.54609/reaser.v22i2.109>
- Kozachenko, H., and Bondarevska, O. "Attracting Stakeholders to the Implementation of the Program for the Region's Socio-Economic Security". *Ekonomika i rehion*, no. 4 (2019): 20-26. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1810](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1810)
- Kraus, N. M. "Sotsialna bezpeka na riznykh rivniakh ekonomichnoi ahrehatsii" [Social Security at Different Levels of Economic Aggregation]. *Ekonomika i rehion*, no. 5 (2013): 189-193. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2013\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_5_32)
- Kruhlov, V. V. "Modeli derzhavno-pryvatnoho partnerstva" [Models of Public-private Partnership]. *Derzha-*

- va ta rehiony. Seriiia «Derzhavne upravlinnia», no. 2 (2018): 56-61. [http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2018/12.pdf](http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2018/12.pdf)
- [Legal Act of Ukraine] (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2017-n#Text>
- Mishchuk, Ye. V. "Metodolohiia otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky steikkholderiv pidpriemstva yak skladnyka yoho ekonomichnoi bezpeky" [Methodology for Evaluating Stakeholders' Economic Security as Part of Enterprise Economic Security]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 6 (2019): 105-118.  
DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.10>
- "Prohramno-tsilyovyi pidkhid u mistsevomu samovriyaduvanni - instrument rozvytku hromad" [The Programmatic Approach in Local Self-government Is a Tool for Community Development]. *Hromadskyi prostir*. February 02, 2021. <https://www.prostir.ua/?library=prohramno-tsilyovij-pidhid-u-mistsevomu-samovriyaduvanni-instrument-rozvytku-hromad>
- Pavliuk, K. V., and Pavliuk, S. M. "Sutnist i rol derzhavno-privatnoho partnerstva v sotsialno-ekonomichnomu rozvytku derzhavy" [The Essence and Role of Public-private Partnership in the Socio-economic Development of the State]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, iss. 17 (2010): 10-19. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/04015da0-307a-41d0-8cfb-de44a71bf7a1/content>
- Public-Private Partnerships. A Guide for municipalities.* The Canadian Council for Public-Private partnerships, 2011.
- Pysarevskyi, S. V. "Obgruntuvannia napriamiv udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia derzhavno-privatnym partnerstvom u lohistychnomu zabezpechenni syl bezpeky Ukrainy" [Justification of Directions for Improvement of Public-private Partnership Management Mechanisms in the Logistical Support of the Security Forces of Ukraine]. *Chest i zakon*, vol. 1, no. 80 (2022): 73-79.
- Romanovska, Yu. A. "Tekhnolohiia rozroblennia stsenariiv zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky mista" [The Technology for Developing Scenarios for Strengthening Socioeconomic Security of City]. *Biznes Inform*, no. 11 (2022): 88-100.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-88-100>
- Schwab, K., and Vanham, P. *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. London: Wiley, 2021.
- Shvedun, V. O., and Hren, L. M. "Stratehichna model zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky derzhavy v umovakh suchasnykh vyklykiv" [The Strategic Model of Ensuring of the Social and Economic Security of the State in the Face of Modern Challenges]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5 (2021): 52-55.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.52>
- Zakolodiazna, M. V. "Prohramno-tsilyovyi pidkhid u derzhavnomu upravlinni systemoiu okhorony zdorovia" [Programmatic Special Purpose Approach in Public Administration of Health Protection System]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, no. 1 (2011): 234-240. [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2011/43.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2011/43.pdf)