

4. Стратегія розвитку аудиторської палати України до 2028 року. URL: <https://surl.li/vzgtqa> (дата звернення 22.11.2025).

УДК [332.143:005.334]:351

## **РОЛЬ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКГОЛДЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТА В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОСТВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

**Романовська Ю. А.**

доктор економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

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

У сучасних умовах війни та поствоєнного відновлення питання забезпечення соціально-економічної безпеки міста набуває особливої значущості. Населені пункти, особливо міста обласного значення, стикаються з безпрецедентними викликами – масштабними руйнуваннями інфраструктури, вимушеною міграцією та значним припливом внутрішньо переміщених осіб, економічними втратами та зростанням вразливості населення. За таких умов ефективне управління соціально-економічною безпекою неможливе без активного залучення широкого кола стейкхолдерів, здатних впливати на ключові процеси, підтримувати критичні функції та брати участь у формуванні стратегій стійкого розвитку міста.

Роль стейкхолдерів у забезпеченні соціально-економічної безпеки міста істотно зростає в період воєнних загроз і під час відбудови. Взаємодія влади, бізнесу, громадського сектору, наукових інституцій та міжнародних партнерів є ключовою умовою стабільності та стійкості міста. Попри високу важливість цієї взаємодії, вона часто не має чітко визначених моделей, організаційних форм чи механізмів координації. Виявлення реальних, а не декларованих інтересів стейкхолдерів, визначення їхнього потенційного впливу – як позитивного, так і негативного – становить складне, але критично важливе завдання для формування ефективної системи соціально-економічної безпеки у змінних умовах воєнного та поствоєнного середовища [1, с. 95].

У період воєнного стану питання соціально-економічної безпеки міста виходить за межі традиційного управлінського підходу. Воно перетворюється на комплексний процес, у якому вирішальну роль відіграють стейкхолдери – різноманітні групи, інституції та спільноти, здатні впливати на міські процеси, мобілізувати ресурси та формувати стратегії реагування на кризові виклики. Саме в умовах нестабільності та турбулентних соціально-економічних змін стає очевидним, що жодна міська влада не може підтримати соціально-економічну безпеку власними силами: успіх залежить від ефективної взаємодії з місцевим бізнесом, громадянським суспільством, освітніми установами, міжнародними партнерами та самими мешканцями.

До війни співпраця зі стейкхолдерами, як правило, мала більш прогнозований, мирний характер. Головний акцент робився на розвитку економічного потенціалу, формуванні інвестиційної привабливості, удосконаленні міських послуг та створенні комфортного середовища. Стейкхолдери були партнерами стратегічного розвитку: бізнес прагнув нових ринків і умов для зростання, громадські організації виступали ініціаторами соціальних проєктів, а університети – майданчиком для інновацій. Їхні інтереси здебільшого збігалися із загальною метою покращення якості життя населення. Стейкхолдерна взаємодія розвивалася в умовах відносної стабільності, а міська влада виконувала роль координатора, який сприяє створенню сприятливих умов для реалізації спільних ініціатив.

Війна радикально змінила ці умови. На перший план вийшли питання виживання, оперативного реагування та мобілізації ресурсів. Стейкхолдери стали не лише учасниками процесів розвитку, а й активними учасниками безпекозабезпечувальної діяльності. Їхня роль стала значно ширшою та складнішою: бізнес забезпечував функціонування критичної інфраструктури, логістики, гуманітарних поставок; громадські організації та волонтерські рухи стали центральними акторами у підтримці внутрішньо переміщених осіб, координації допомоги та реагуванні на надзвичайні ситуації; наукові інституції почали аналітично супроводжувати рішення щодо ризиків та стійкості міських систем; міжнародні партнери надали життєво необхідні ресурси – від фінансування до технологічної підтримки.

У таких умовах змінилася і логіка взаємодії. Якщо до війни співпраця будувалася на стратегічних планах та довгострокових інтересах, то з початком бойових дій вона стала більш ситуативною, гнучкою і здебільшого реактивною. Водночас саме війна виявила слабкі місця у взаємодії: відсутність налагоджених платформ комунікації, недостатню систематизованість у розподілі відповідальності та відсутність сталих інституційних механізмів координації. Стейкхолдери діяли добровільно, часто спираючись на власні можливості та цінності, а не на формалізовані процедури. Це збільшувало швидкість реагування, але водночас ускладнювало узгодження пріоритетів і стратегічність рішень. У післявоєнних умовах постане необхідність інституціоналізувати взаємодію між учасниками міського розвитку, трансформувавши її з реактивної у структуровану та стратегічно спрямовану. З цією метою доцільним є виокремлення ключових стейкхолдерів громади та дослідження їхнього впливу на формування соціально-економічної безпеки (табл. 1).

Післявоєнний період вимагає нового рівня партнерства, більш глибокого та інституційно закріпленого. Містам, які приймають найбільшу кількість внутрішньо переміщених осіб, необхідна якісно нова модель взаємодії зі стейкхолдерами, орієнтована на довгострокове відновлення, інтеграцію нових жителів, зміцнення економічної активності та формування стійких соціальних зв'язків. У цей період важливо не лише мобілізувати ресурси, а й забезпечити їх ефективне використання, що неможливо без узгодження інтересів різних сторін.

Таблиця 1

**Ключові міські стейкхолдери післявоєнного відновлення та їхній вплив на соціально-економічну безпеку громади**

<b>Стейкхолдери</b>	<b>Вплив</b>
1. Міська рада та виконавчі органи (ОМС місцевого рівня)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначають місцеву політику відновлення;</li> <li>• розподіляють міський бюджет і ресурси;</li> <li>• організують роботу комунальних служб;</li> <li>• формують програми інтеграції ВПО та захисту вразливих груп;</li> <li>• координують усіх інших стейкхолдерів у межах міста</li> </ul>
2. Комунальні підприємства міста (водока-нал, тепломережі, електротранспорт, ЖКГ, благоустрій)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечують функціонування критичної інфраструктури;</li> <li>• відновлюють пошкоджені мережі;</li> <li>• підтримують життєдіяльність міста у надзвичайних умовах;</li> <li>• гарантують безперебійність послуг для населення та бізнесу</li> </ul>
3. Місцевий бізнес (особливо МСП)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відроджує економічну активність громади;</li> <li>• створює робочі місця;</li> <li>• забезпечує наповнення місцевого бюджету;</li> <li>• надає послуги, необхідні для життя містян та ВПО;</li> <li>• може долучатися до відбудови через партнерські проекти</li> </ul>

Стекголдери	Вплив
4. Локальні підприємства критичної інфраструктури (електропостачання, газорозподіл, зв'язок, транспортні оператори)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечують базову безпеку та стабільність міських систем;</li> <li>• швидко реагують на аварії та пошкодження;</li> <li>• підтримують цифрову та енергетичну безпеку міста</li> </ul>
5. Громадські організації міста (молодіжні організації, благодійні фонди, центри підтримки, освітні НУО)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечують підтримку вразливих груп і ВПО;</li> <li>• реалізують соціальні та гуманітарні проєкти;</li> <li>• підвищують соціальну згуртованість;</li> <li>• контролюють прозорість рішень місцевої влади;</li> <li>• виступають партнерами у відбудові</li> </ul>
6. Волонтерські команди та ініціативні групи містян	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативно реагують на потреби містян;</li> <li>• допомагають з логістикою, гуманітарною підтримкою, збором ресурсів;</li> <li>• формують високий рівень солідарності й довіри в громаді</li> </ul>
7. Міські медичні, соціальні та реабілітаційні установи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечують здоров'я, соціальну підтримку і реабілітацію;</li> <li>• працюють з військовими, дітьми, людьми з інвалідністю та ВПО;</li> <li>• зміцнюють соціальну стійкість громади</li> </ul>
8. Заклади освіти та місцеві університети	<ul style="list-style-type: none"> <li>• готують кадри для місцевої економіки;</li> <li>• проводять дослідження та аналітику для потреб громади;</li> <li>• впроваджують інноваційні рішення для міського розвитку;</li> <li>• беруть участь у створенні соціальних, освітніх і культурних проєктів</li> </ul>
9. Мешканці громади (включно з ВПО)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначають реальний попит на послуги та економічні активності;</li> <li>• беруть участь у громадських слуханнях, місцевих ініціативах;</li> <li>• формують нові соціальні практики та стійкість громади;</li> <li>• частина ВПО відкриває бізнес, працює у сфері послуг, створює нові спільноти</li> </ul>
10. Місцеві медіа та комунікаційні платформи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечують інформування та формують довіру;</li> <li>• покращують комунікацію між владою і громадянами;</li> <li>• контролюють прозорість процесів відбудови;</li> <li>• сприяють інформаційній безпеці міста</li> </ul>
11. Культурні установи та креативні простори міста (музеї, бібліотеки, арт-центри, коворкінги)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формують ідентичність громади;</li> <li>• сприяють психологічній підтримці та інтеграції ВПО;</li> <li>• підсилюють соціальну стабільність та розвиток міського середовища</li> </ul>
12. Місцеві осередки національних або міжнародних організацій (наприклад, локальні представництва МОМ, Червоного Хрестата інші)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечують цільові програми підтримки;</li> <li>• привносять зовнішні ресурси і досвід у життя громади;</li> <li>• реалізують проєкти відбудови й соціального захисту на місцевому рівні</li> </ul>

*Джерело: укладено автором за даними [1-3]*

Таким чином, стейкголдери стають фундаментом соціально-економічної безпеки не лише як окремі учасники процесу, а як частина цілісної взаємодіючої системи. Їхня здатність

співпрацювати, координувати дії та адаптуватися до нових викликів визначає, наскільки швидко і якісно місто відновиться, стане стійким і здатним до розвитку. Війна зробила взаємодію між владою, бізнесом та громадянським суспільством не просто бажаною – а життєво необхідною, наголосивши на важливості формування сучасної моделі партнерства, що базується на реальних інтересах, довірі та спільній відповідальності.

#### Список використаних джерел

1. Романовська Ю. Роль стейкхолдерів у зміцненні соціально-економічної безпеки міста. *Розвиток міста*. 2024. № 6. С. 92-101
2. Ramskyi A., & Vasechko L. Integration of Economic Security in the Social Subsystems of Cities: Strategies for Strengthening Social Security in Modern Cities. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: Economy, Management, Security, Technology*. 2023. Вип. 2(4). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-4-8>
3. Wereda Wioletta, Moch Natalia & Wachulak Anna The Importance of Stakeholders in Managing a Safe City. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, Is. 1. Article 244. <https://doi.org/10.3390/su14010244>

УДК 338.27:330.356

### ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Рузакова О. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри публічного управління та менеджменту  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського

**Вірковський М. О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5112-421X>

Зміна клімату, масштабна деградація земель і стрімка втрата біорізноманіття вже сьогодні є помітними наслідками антропогенного впливу, які здатні дестабілізувати самі екосистеми, що забезпечують розвиток і життєздатність людства [3]. Щоб відвернути наближення цих критичних ситуацій, необхідні нові моделі соціальної та економічної організації виробництва, які дозволять узгодити здатність суспільства забезпечувати свої життєво важливі потреби без шкоди для майбутніх поколінь. Учені розглядають концепцію циркулярної економіки як один із найперспективніших підходів до організації сталого економічного розвитку в майбутньому. Перехід до циркулярної економіки зумовлений загостренням ресурсних та екологічних обмежень, необхідністю досягнення цілей сталого розвитку та декарбонізації виробництва. У центрі циркулярного підходу – принципи скорочення споживання ресурсів, повторного використання та перероблення матеріальних потоків, що потребує якісно нового рівня управління попитом та ресурсами в ланцюгах створення вартості. За умов циркулярної моделі підприємства одночасно працюють із прямими (первинними) потоками продукції та зворотними потоками відходів, повернень, вторинної сировини. Неefективне прогнозування попиту та планування виробництва призводить до надлишкових запасів, недовантаження потужностей, збільшення обсягів відходів і втрат вартості, що суперечить логіці циркулярної економіки. Відтак зростає