

Бондаревська О.М.*к.е.н., старший викладач кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,**Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»***Bondarevska Olha***National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*

ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

ATTRACTING STAKEHOLDERS TO THE IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM FOR THE REGION'S SOCIO-ECONOMIC SECURITY

Анотація. У статті визначено сутність поняття «стейкхолдери програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону». Розкрито переваги та ризики від залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Доведено, що залучення стейкхолдерів у межах реформи територіальних громад в Україні дасть змогу поширити вдалий досвід реалізації заходів щодо зміцнення соціально-економічної безпеки регіону і створить позитивний ефект для сусідніх регіонів, якщо такий досвід матиме реальний та відчутний ефект. Обґрунтовано, що реалізація ризиків від залучення стейкхолдерів матиме негативний вплив на виконання завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Проаналізовано наслідки реалізації ризиків залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Запропоновано шляхи подолання ризиків залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

Ключові слова: стейкхолдери, регіон, безпека, програма, соціально-економічна безпека регіону, переваги, ризики, регіональна програма, регіональний розвиток.

Постановка проблеми. Реалізація програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону потребує спільних зусиль різноманітних суб'єктів безпекозабезпечувальної діяльності в регіоні. Регіон є складною соціально-економічною системою, і соціально-економічну безпеку регіону не можна забезпечити виключно за рахунок адміністративного впливу. Значно більших результатів у забезпеченні соціально-економічної безпеки регіону можна досягти на основі поєднання зусиль стейкхолдерів та узгодження їхніх інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх десятиліть інтерес менеджерів до питання взаємовідносин із зацікавленими сторонами постійно підсилюється, оскільки важко знайти ефективний механізм узгодження інтересів стейкхолдерів. Концепція зацікавлених сторін є однією з найбільш поширених із науково-практичного погляду, вона покладена в основу «стейкхолдерської теорії фірми» як самостійний напрям загального та стратегічного менеджменту. Фактично поява такого підходу стала великим проривом у розвитку КСВ бізнесу перед суспільством. У монографії Е. Фрімана «Стра-

тегічне управління: роль зацікавлених сторін» (1984 р.), яка стала початком розвитку цієї концепції, автор вводить новий термін – stakeholder (зацікавлена особа). Теорія та практика стейкхолдерського підходу розвивається в працях А. Керолла, який запропонував використовувати для персоніфікації ролі стейкхолдерів матрицю, яка побудована з урахуванням рівнів соціальної відповідальності за принципом піраміди КСВ, яка наочно демонструє багаторівневу відповідальність кожної заінтересованої сторони, поєднуючи її з очікуваннями від співпраці, а також дає змогу ранжувати за важливістю склад стейкхолдерів і виявляти протиріччя в їхніх інтересах.

Проблемі розвитку стейкхолдерського підходу присвячено наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Серед них слід назвати таких, як О. Алексєєва, В. Апопій, М. Березіна, О. Даниленко, В. Євтушенко, А. Керол, Р. Каплан, Н. Козлова, А. Колот, Н. Краснокутська, Н. Міценко, І. Мішук, Т. Мостенська, О. Охріменко, Л. Петрашко, М. Саприкіна, А. Череп. Дослідження взаємовигідних очікувань стейкхолдерів у разі реалізації соціального партнерства розглядають у своїх працях Л. Коновалова, М. Корсаков та В. Якімець.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість робіт, в яких висвітлюється окреслена проблематика, тематика залучення стейкхолдерів до реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону достатньою мірою не вивчена та потребує подальшого поглиблення наукового дослідження.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження переваг та ризиків залучення стейкхолдерів до реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

Виклад основного матеріалу. Стейкхолдери програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону – це окремі посадові особи, власники та керівники підприємств, організацій та установ, яких безпосередньо стосується зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, або ті з них, які можуть вплинути на зміцнення її рівня, вплинути на нього, використовуючи наявні можливості.

Залучення стейкхолдерів на регіональному рівні до зміцнення соціально-економічної безпеки регіону втілює у безпекозабезпечувальну діяльність регіону ідею необхідності залучення різноманітних суб'єктів до розроблення та реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Це дає змогу під час розроблення програми зміцнення соці-

ально-економічної безпеки регіону врахувати різні точки зору, місцевій владі «почути» точку зору представників громад, соціального сектору, медіасектору, які стикаються з певними проблемами, а відповідним представникам різних груп висловити свою точку зору та бути «почутими» владою. У реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону залучення стейкхолдерів передбачає не лише висловлення ними власної позиції, а й конкретні дії з їхнього боку.

Залучення різних груп стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону потребує більше часу для координації дій та значно більше зусиль. Реалізація програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону винятково на адміністративних зусиллях органів місцевої влади без залучення суспільства, бізнесу та інших зацікавлених сторін призведе до суттєвого зменшення результативності програми й навіть, можливо, до формального характеру її виконання, якщо виконання окремих її складових частин буде мати декларативний характер без реальних зрушень у соціальному та економічному складниках соціально-економічної системи регіону як комплексного утворення. Переваги від залучення регіональних стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону надано в табл. 1.

Першою з переваг слід уважати відповідність тренду створення та розвитку соціально-економічної системи регіону, територіальних громад, який сьогодні яскраво виражений в Україні. За останні декілька років у країні проводиться реформа щодо укрупнення адміністративних одиниць та створення територіальних громад. Така реформа передбачає надання громадам певної самостійності. І в такій ситуації забезпечення соціально-економічної безпеки регіону на основі залучення різних стейкхолдерів у межах однієї територіальної громади є шляхом до укріплення зв'язків в межах однієї територіальної громади між представниками різних структур та груп населення. На перспективу це матиме суттєвий позитивний вплив на функціонування територіальних громад загалом, узгодження інтересів різних суб'єктів регіональної економіки та регіонального управління.

Перевагою залучення стейкхолдерів до реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону слід уважати можливість комплексного вирішення питань зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, коли кожен зі стейкхолдерів братиме участь у виконанні програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону на основі тих можливостей, які він має. Наприклад:

представники медіа структур можуть інформувати громадськість про виконані завдання програми, забезпечувати зворотний зв'язок;

представники наукових освітніх структур можуть сформулювати наукове підґрунтя вирішуваних завдань програми та вести роз'яснювальну роботу серед молоді;

представники бізнесу зможуть знайти ресурси різних видів для вирішення завдань програми.

Комбінування різних ресурсів (не тільки матеріальних), які є у розпорядженні різних регіональних стейкхолдерів, дасть змогу максимально комплексно підійти до виконання завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

Регіональні стейкхолдери мають різні ресурси: матеріальні, фінансові, адміністративні, інформаційні, людські. І для успішного виконання розробленої програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону необхідне залучення всіх видів ресурсів та їх комбінування. На окрему увагу заслуговує інформаційна та комунікаційна підтримка, яку можуть забезпечити ЗМІ, медіаресурси та освітні заклади. Слід ще раз підкреслити, що зміцнення соціально-економічної безпеки регіону – це завдання не лише для регіональних органів влади, це питання важливе для всіх стейкхолдерів, тому саме медійна підтримка та висвітлення заходів щодо зміцнення соціально-економічної безпеки регіону з метою ознайомлення громадськості важливі, у тому числі для підтримки реалізації програми.

Нарешті, широке залучення стейкхолдерів у межах реформи територіальних громад в Україні дасть змогу поширити вдалий досвід реалізації заходів щодо зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, що дасть можливість не тільки забезпечити зміцнення соціально-економічної безпеки регіону в окремо взятому регіоні, а й створить позитивний ефект для

Таблиця 1

Переваги від залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону

Перевага	Зміст переваги
Розвиток територіальних громад	Залучення різних стейкхолдерів у межах однієї територіальної громади дасть змогу укріпити соціальні зв'язки в ній, показати єдність інтересів та сприятиме формуванню громади як цілісного соціально-економічного-територіального утворення
Усебічне охоплення питань соціально-економічної безпеки регіону	Залучення різних стейкхолдерів дасть змогу комплексно підійти до вирішення різних питань забезпечення соціально-економічної безпеки (економічних, соціальних, кримінальних, адміністративних тощо), у тому числі за рахунок легального використання різних ресурсів, які належать різним стейкхолдерам
Ресурсна підтримка	Залучення різних стейкхолдерів дасть змогу поєднати різні види ресурсів, які є у розпорядженні різних стейкхолдерів (матеріальні, фінансові, адміністративні, інформаційні, людські тощо) для вирішення спільних завдань
Інформаційна та комунікаційна підтримка	Залучення окремих стейкхолдерів дасть змогу максимально розповсюдити інформацію про здійснювані заходи й залучити достатні верстви населення регіону та як мінімум повно їх проінформувати для забезпечення широкої підтримки здійснюваним заходам
Розповсюдження вдалого досвіду (досвід громад в Україні)	Залучення різних стейкхолдерів дасть змогу накопичувати та у разі необхідності поширювати позитивний досвід щодо здійснення заходів зміцнення соціально-економічної безпеки регіону
Медійна підтримка	Залучення в числі стейкхолдерів представників ЗМІ та медіаструктур дасть змогу широко висвітлити питання забезпечення соціально-економічної безпеки регіону та отримати необхідну підтримку від різних верств населення, інформувати громадськість про здійснювані заходи

сусідніх регіонів, якщо такий досвід буде мати реальний та відчутний ефект.

Залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону має не лише переваги, а й несе певні ризики, які необхідно виявляти, попереджувати та своєчасно реагувати на їх виникнення за їх актуалізації. Ризики залучення стейкхолдерів до виконання завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону представлено у табл. 2.

Цілком можливе виникнення антагоністичних відносин між окремими стейкхолдерами, що можуть бути викликані як технічними (робочими), так і особистісними причинами, конфліктом бізнес-інтересів, небажанням стейкхолдерів надавати ресурси через їх обмеженість тощо. Звичайно, якщо такі стейкхолдери спільно беруть участь у реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, то це не може не вплинути на порядок її виконання. Проявом таких антагоністичних відносин є невирішуваний конфлікт інтересів між окремими стейкхолдерами в регіоні. Звичайно, що якщо такий конфлікт є, то спільне залучення таких стейкхолдерів до проєктів або заходів для зміцнення соціально-економічної безпеки регіону уявляється сумнівним. Це не виключає можливості участі таких стейкхолдерів у межах різних проєктів та заходів однієї програми, але перетинання їхніх зусиль та інтересів у тому самому проєкті – це шлях до загострення конфлікту, а не для досягнення цілей програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

Певний ризик становить і відсутність реального інтересу стейкхолдера до вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону: зміцнення соціально-е-

кономічної безпеки регіону передбачає не тільки активну та координаційну роль органів державної влади на регіональному рівні, а й широке залучення на добровільних засадах різних суб'єктів, які тією чи іншою мірою впливають на перебіг соціально-економічних процесів у регіоні.

Відсутність реального інтересу стейкхолдера до вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону автоматично призведе до зменшення дієвості програми та її комплексного характеру. Через відсутність інтересу стейкхолдера до реальної участі у програмі його внесок буде значно меншим, так само як і досягнутий ефект від реалізації програми.

Зовсім інший характер має ризик тривалих витрат часу щодо реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Тривалі витрати часу зумовлені кількома причинами, серед яких:

повільний характер діяльності органів державної влади загалом;

необхідність координації зусиль різних стейкхолдерів під час реалізації програми;

вирішення конфліктів та непорозумінь між стейкхолдерами; комплексний характер регіону як об'єкта управлінського впливу.

Реалізація зазначених ризиків матиме негативний вплив на виконання завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, наслідки якого представлено у табл. 3.

Зміцнення соціально-економічної безпеки регіону обов'язково має корелювати з наявною нормативною базою, адже будь-які обмеження, заборони або просто відсутність дозволів на рівні загальнодержавних нормативних актів може виступити

Таблиця 2

Ризики залучення стейкхолдерів для виконання завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону

Ризик	Зміст ризику
Антагоністичні відносини між окремими стейкхолдерами	Конфліктні міжособистісні відносини між представниками окремих стейкхолдерів через конфлікт інтересів або міжособистісні відносини
Невирішуваний принциповий конфлікт інтересів	Наявність принципового конфлікту інтересів між окремими стейкхолдерами, який не може бути вирішений (конфлікт описується позиційною грою «виграв – програв») і тому унеможливує можливість їхньої співпраці навіть для вирішення спільного завдання зміцнення соціально-економічної безпеки регіону
Відсутність принципового інтересу стейкхолдера до вирішення завдань соціально-економічної безпеки регіону	Стейкхолдер не має зацікавленості у вирішенні завдань забезпечення соціально-економічної безпеки регіону, не зацікавлений у розвитку регіону, керується виключно власними інтересами, які з інтересами регіону не пов'язані
Тривалі затрати часу	Залучення стейкхолдерів до виконання програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону та узгодження їхніх дій потребує настільки значних витрат часу, що стає невиправданим або безрезультативним із погляду зміцнення соціально-економічної безпеки регіону за умов наявної мінливості зовнішнього середовища
Нормативні обмеження на рівні загальнодержавних нормативних актів	Проведення окремих запланованих заходів зі зміцнення соціально-економічної безпеки регіону прямо заборонено загальнодержавними нормативними актами або потребує додаткових дозвільних процедур
Обмеженість можливостей або компетенції стейкхолдера	Компетенція окремого стейкхолдера щодо проведення окремих запланованих заходів зі зміцнення соціально-економічної безпеки регіону є обмеженою й недостатньою для здійснення таких заходів
Розголошення конфіденційної інформації щодо стану соціально-економічної безпеки регіону	Витік конфіденційної інформації щодо стану соціально-економічної безпеки регіону й формування негативної реакції громадськості щодо здійснюваних дій
Намагання окремих стейкхолдерів використовувати участь у підвищенні соціально-економічної безпеки регіону для вирішення власних цілей. Опортуністична поведінка	Свідомі дії окремих стейкхолдерів щодо дотримання та захисту своїх інтересів усупереч інтересам інших регіональних стейкхолдерів та всупереч завданню забезпечення соціально-економічної безпеки регіону, які стають можливими внаслідок наявності у стейкхолдерів інформації про здійснювані заходи з метою забезпечення соціально-економічної безпеки регіону та певних ресурсів

**Наслідки реалізації ризиків залучення стейкхолдерів
для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону**

Ризик	Наслідки ризику
Антагоністичні відносини між окремими стейкхолдерами	Неможливість співпраці між стейкхолдерами в межах виконання розробленої програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Ускладнення та уповільнення в реалізації програми. Намагання окремих стейкхолдерів отримати виграшну позицію чи додаткові ресурси за рахунок інших стейкхолдерів під час реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону
Невирішуваний принциповий конфлікт інтересів	Відсутність зацікавленості окремих стейкхолдерів у реалізації розробленої програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, що веде до вихолощування змісту такої програми, її декларативного формального характеру, відсутності конкретних дій окремих стейкхолдерів та їхнього бажання використовувати власні ресурси
Відсутність принципового інтересу стейкхолдера до вирішення завдань соціально-економічної безпеки регіону	Декларативний характер заходів. Неактуальність запланованих заходів щодо зміцнення соціально-економічної безпеки регіону через їх запізнення. Невідповідність змісту заходів мінливому стану соціально-економічної безпеки регіону
Тривалі затрати часу	Неможливість здійснення окремих заходів або реалізації окремих проєктів у межах зміцнення соціально-економічної безпеки регіону через відсутність нормативного державного регулювання
Нормативні обмеження на рівні загальнодержавних нормативних актів	Неможливість стейкхолдера здійснити певні заходи або проєкти в межах розробленої програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону
Обмеженість можливостей або компетенції стейкхолдера	Несанкціонований доступ окремих осіб до конфіденційної інформації. Шкода діловій репутації окремих суб'єктів господарювання. Погіршення інвестиційного та бізнес-клімату регіону. Намагання представників бізнесу вивести виробничі потужності та фінансові ресурси за межі регіону. Зростання соціальної напруженості. Виникнення актів громадського спротиву
Розголошення конфіденційної інформації щодо стану соціально-економічної безпеки регіону	Спрямованість фактичного змісту програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону на досягання інтересів окремих стейкхолдерів і відсутність достатньої уваги до інтересів громадськості та суспільства у регіоні. Нераціональне витрачання ресурсів стейкхолдерів у межах розробленої програми
Намагання окремих стейкхолдерів використовувати участь у підвищенні соціально-економічної безпеки регіону для вирішення власних цілей. Опортуністична поведінка	

вагомим стримуючим важелем щодо виконання заходів для зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Особливо це стосується взаємодії органів регіональної влади з підприємствами недержавної та некомунальної власності, надання певних переваг тощо.

Залучення стейкхолдерів до реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону може зіткнутися з таким ризиком, як обмеженість можливостей або компетенцій стейкхолдера. Кожен зі стейкхолдерів має свої ресурси, можливості та компетенції щодо вирішення певних завдань програми, і відсутність таких ресурсів у край негативно впливатиме на можливість стейкхолдера результативно взяти участь у виконанні програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Навіть у разі бажання стейкхолдера взяти участь у виконанні програми саме нестача ресурсів та/або компетенцій і можливостей може стати серйозною перешкодою.

Існує певний ризик розголошення конфіденційної інформації у разі залучення стейкхолдерів до виконання програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону: участь представників стейкхолдера в координаційних заходах, залучення до виконання певних заходів неодмінно призведуть до ознайомлення представників стейкхолдера з конфіденційною інформацією, щодо якої в такому разі існує ризик її розголошення. Такий ризик прямо пов'язаний із таким ризиком, намагаючись окремих стейкхолдерів використовувати участь у виконанні програми зміцнення соціально-економічної безпеки підприємства для досягнення власних цілей, прагнення опортуністичної поведінки навіть на шкоду інтересам такої програми.

Опортуністична поведінка є одним із важливих понять у концептах інституціоналізму та неінституціоналізму й традиційно розглядається як слідування власним інтересам, які не обмежуються судженнями моралі [1, с. 43]. Опортунізм може проявлятися не тільки у прагненні до задоволення власних інтересів, а й у введенні в оману, викривленні або прихованні істини [2, с. 98]. Саме опортуністична поведінка спричиняє виникнення додаткових загроз та ризиків для учасників економічних відносин, і тому опортуністична поведінка стейкхолдера, який володіє конфіденційною інформацією, може зашкодити виконанню програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

Визначені ризики залучення стейкхолдерів до виконання програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону та наслідки реалізації ризиків потребують уваги до превентивної нейтралізації ризиків, їхнього усунення. Розроблені принципи шляхи подолання ризиків залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону представлені у табл. 4.

Принципові шляхи подолання ризиків залучення стейкхолдерів для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону не є гарантією уникнення можливих наслідків ризиків. Проте використання наданих шляхів дає змогу уникнути окремих ризиків ще до моменту їх виникнення, випереджає та попереджає виникнення таких ризиків, що посилює ймовірність результативного виконання програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

**Принципові шляхи подолання ризиків залучення стейкхолдерів
для вирішення завдань програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону**

Ризик	Принципові шляхи подолання ризику
Антагоністичні відносини між окремими стейкхолдерами	Залучення до складу виконавців програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону тільки тих стейкхолдерів, між якими заздалегідь відсутні конфлікти та антагоністичні відносини
Невирішуваний принциповий конфлікт інтересів	
Відсутність принципового інтересу стейкхолдера до вирішення завдань соціально-економічної безпеки регіону	Пошук мотивів та стимулів (матеріальних, адміністративних, соціальних, особистісних тощо) залучення стейкхолдера до вирішення завдань соціально-економічної безпеки регіону. Чітке розуміння таких мотивів для визначеного кола стейкхолдерів
Тривалі затрати часу	Використання методів та прийомів управління проектами, які дають змогу мінімізувати витрати часу за умови досягнення поставлених цілей. Попереднє максимальне узгодження інтересів усіх виконавців задля запобігання негативному впливу конфлікту інтересів
Нормативні обмеження на рівні загальнодержавних нормативних актів	Попередній аналіз наявного нормативного поля щодо його достатності та існуючих обмежень щодо реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону
Обмеженість можливостей або компетенції стейкхолдера	Укладання попередніх угод щодо чіткої конкретизації намірів стейкхолдера та його дій, а також відповідальності за невиконання таких дій
Розголошення конфіденційної інформації щодо стану соціально-економічної безпеки регіону	Підписання стейкхолдерами угод про нерозголошення конфіденційної інформації з чіткою конкретизацією відповідальності за порушення таких угод
Намагання окремих стейкхолдерів використовувати участь у підвищенні соціально-економічної безпеки регіону для вирішення власних цілей. Опортуністична поведінка	Суспільний моніторинг із залученням широкого кола осіб, у тому числі представників органів влади, громадських організацій, медіа щодо недопущення фактів опортуністичної поведінки з боку стейкхолдерів та розкриття таких фактів. Підписання угод про спеціальний порядок дій стейкхолдерів у разі виникнення конфлікту інтересів, попередження інших виконавців програми про виникнення такого конфлікту та шляхи його розв'язання. Окреслення умов виведення юридичних та фізичних осіб

Висновки і пропозиції. Залучення стейкхолдерів до зміцнення соціально-економічної безпеки регіону дає змогу врахувати різні точки зору як місцевої влади, соціального сектору, медіасектору, так і відповідних представників різних груп. У реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону залучення стейкхолдерів передбачає не лише висловлення ними власної позиції, а й конкретні дії з їхнього боку.

Основною перевагою залучення стейкхолдерів до реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону слід уважати можливість комплексного вирішення питань зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, коли кожен зі стейкхолдерів братиме участь у виконанні програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону на основі тих можливостей, які він має.

Стратегії регіонального розвитку повинні стати дієвими планами розвитку, а для цього необхідно залучити якомога ширше коло стейкхолдерів: громадські організації, агенції регіонального розвитку, підприємців та інших зацікавлених суб'єктів. Чим більше людей буде залучено до написання стратегії, тим більше будуть відчувати відповідальність за неї і тим ефективніше вона буде реалізована.

Література:

- Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8(134). С. 150–155.
- Живецький Д. Регіони повинні залучити якомога більше стейкхолдерів до підготовки стратегій розвитку. *Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад та територій України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news> (дата звернення: 21.05.2020).
- Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід у корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 25–1. С. 130–133.

- Варцаба В.І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 486 с.
- Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму. Фірми, маркетинг, укладання контрактів / пер. з англ. Київ: АртЕк, 2001. 457 с.
- Lankoski L., Stmith N., Van Wassenhove L. Stakeholder Judgments of Value: Advancing Stakeholder. *Theory through Prospect Theory, INSEAD*. 2011. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/conferences> (дата звернення: 03.05.2020).

References:

- Ammari A.O. (2012) Klasifikatsiya stakeholderiv na osnovi vzaimnih ochikuvan [Classification of stakeholders based on mutual expectations]. *Actual problems of economy*, № 8(134), pp. 150–155.
- Zhyvytsky D. Regioni povinni zaluchiti yakomoga bilshе stakeholderiv do pidgotovki strategiy rozvitku [Regions should involve as many stakeholders as possible in the preparation of development strategies]. *Official website of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine*. <https://www.kmu.gov.ua/news>. Date of application: 21.05.2020.
- Laguta Ya.M. (2017) Stakeholderskiy pidhid v korporativnyy sotsialniy vidpovidalnosti kompaniyi [Stakeholder approach in corporate social responsibility of the company]. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*, № 25-1, s. 130–133.
- Vartsaba V.I. (2015) Upravlinnya regionalnim rozvitkom: teoriya i praktika harmonizatsiyi tsiley ta interesiv vladi, nauki, biznesu [Management of regional development: theory and practice of harmonization of goals and interests of government, science, business]: a monograph. *Ivano-Frankiv. Nat. Tech. University of Oil and Gas, Uzhgorod. nat. un-t*. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG, 486 p.
- Williamson O. (2001) Ekonomichni institutsiyi kapitalizmu. Firmi, marketing, ukladannya kontraktiv [Economic institutions of capitalism. Firms, marketing, contracting] / trans. from English. K.: Artek, 457 p.
- Stakeholder (2011) Judgments of Value: Advancing Stakeholder / [L. Lankoski, N. Stmith, L. Van Wassenhove]. *Theory through Prospect Theory, INSEAD*. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/conferences> Date of application: 03.05.2020.

Аннотация. В статье определена сущность понятия «стейкхолдеры программы укрепления социально-экономической безопасности региона». Раскрыты преимущества и риски от привлечения стейкхолдеров для решения задач программы укрепления социально-экономической безопасности региона. Доказано, что привлечение стейкхолдеров в пределах реформы территориальных общин в Украине позволит распространить удачный опыт реализации мероприятий по укреплению социально-экономической безопасности региона и создаст положительный эффект для соседних регионов, если такой опыт будет иметь реальный и осязаемый эффект. Обосновано, что реализация указанных рисков будет иметь негативное влияние на выполнение задач программы укрепления социально-экономической безопасности региона. Приведены последствия реализации рисков привлечения стейкхолдеров для решения задач программы укрепления социально-экономической безопасности региона. Предложены пути преодоления рисков привлечения стейкхолдеров для решения задач программы укрепления социально-экономической безопасности региона.

Ключевые слова: стейкхолдеры, регион, безопасность, программа, социально-экономическая безопасность региона, преимущества, риски, региональная программа развития.

Summary. The article defines the essence of the concept of “stakeholders in the program of strengthening the socio-economic security of the region”. The benefits and risks of attracting stakeholders to meet the objectives of the program to strengthen the regional socio-economic security were identified. The main advantages of involving stakeholders in the implementation of the program to strengthen the socio-economic security of the region were highlighted, namely: development of local communities, comprehensive coverage of socio-economic security of the region, resource support, information and communication support, dissemination of successful community experience, media support. The involvement of stakeholders in the reform of territorial communities in Ukraine will allow to spread successful experience in implementing measures to strengthen socio-economic security of the region, which will not only strengthen the socio-economic security of the region in a particular region, but also create a positive effect for neighbors. regions, if such an experience will have a real and tangible effect was proved. The main risks of involving stakeholders to fulfill the tasks of the program to strengthen the socio-economic security of the region were considered, namely: antagonistic relations between individual stakeholders, unresolved fundamental conflict of interest, lack of fundamental interest of the stakeholder to solve time problems. levels of national regulations, limited capabilities or competence of the stakeholder. The implementation of these risks has a negative impact on the program objectives fulfillment to strengthen the regional socio-economic security was justified. Consequences of implementing the risks of attracting stakeholders to solve problems under the program to strengthen the regional socio-economic security were explained. The principal ways to overcome the risks of attracting stakeholders to solve the problems of the program for strengthening the regional socio-economic security were suggested. The use of ways to overcome the risks of attracting stakeholders to solve the problems of the program to strengthen the socio-economic security of the region allows to avoid certain risks even before their occurrence, anticipates and prevents the occurrence of such risks, which increases the likelihood of effective implementation of the program to strengthen the socio-economic security of the region was proved.

Keywords: stakeholders, region, security, program, socio-economic security of the region, benefits, risks, regional development program.