

- [Legal Act of Ukraine] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2020-n#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2022-n#Text>
- Makovii, Yu. H. "Enerhetychna bezpeka Ukrainy yak ob'ekt derzhavnoho rehuliuвання" [Energy Security of Ukraine as an Object of State Regulation]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 5 (2016). <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1087>
- Melnyk, V. M., and Kozak, V. F. "Efektyvnist vykorystannia alternatyvnoho palyva na dyzelnykh dyvhunakh" [Efficiency of Using Alternative Fuel on Diesel Engines]. *Ekolohichna bezpeka ta zbalansovane resurso-korystuvannia*, no. 1 (2018): 91-99. [http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/6401/1/91-99\\_1.pdf](http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/6401/1/91-99_1.pdf)
- Preiher, D. K. "Ekonomichnyi analiz efektyvnosti vyrobnytstva ta vykorystannia tradytsiinykh i alternatyvnykh enerhoresursiv" [Economic Analysis of the Efficiency of Production and Use of Traditional and Alternative Energy Resources]. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Preiher\\_Davyd/Ekonomichnyi\\_analiz\\_efektyvnosti\\_vyrobnytstva\\_ta\\_vykorystannia\\_enerhoresursiv.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Preiher_Davyd/Ekonomichnyi_analiz_efektyvnosti_vyrobnytstva_ta_vykorystannia_enerhoresursiv.pdf)
- Prodan, Yu. V. et al. *Enerhetychna bezpeka Ukrainy: otsinka ta napriamky zabezpechennia* [Energy Security of Ukraine: Assessment and Directions of Provision]. Kyiv, 2008.
- Sukhodolia, O. M. et al. *Enerhetychna bezpeka Ukrainy: metodolohiia systemnoho analizu ta stratehichnoho planuvannia* [Energy Security of Ukraine: Methodology of System Analysis and Strategic Planning]. Kyiv: NISD, 2020.
- "Tsiny na benzyn pryppynyly zrostannia: vartist palnoho na AZS" [Gasoline Prices Have Stopped Growing: The Cost of Fuel at Gas Stations]. *Ekonomika*. 24 kanal. September 20, 2021. [https://24tv.ua/economy/tsini-benzin-pripinili-zrostannya-vartist-novini-ekonomiki-ukrayini\\_n1742060](https://24tv.ua/economy/tsini-benzin-pripinili-zrostannya-vartist-novini-ekonomiki-ukrayini_n1742060)
- Voynarenko, M. P., and Mykolyuk, O. A. "Strategic energy security outlook formation of Ukraine under European integration process". *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1, no. 3 (2017): 29-37.
- "Z choho skladaietsia tsina benzynu v Ukraini (infografika)" [What Is the Price of Gasoline in Ukraine (Infographic)]. *Konkurent*. October 18, 2018. <https://konkurent.ua/publication/31556/z-chogo-skladaietsia-tsina-benzynu-v-ukrayini-infografika/>

УДК 167.7:001.8:308:338.2

JEL: B41; C82; C83; H56

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-88-100>

## ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ СЦЕНАРІЇВ ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТА

©2022 РОМАНОВСЬКА Ю. А.

УДК 167.7:001.8:308:338.2

JEL: B41; C82; C83; H56

### Романовська Ю. А. Технологія розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста

У зміцненні соціально-економічної безпеки міста доцільне використання сценарного підходу, організаційним інструментом якого є сценарій. Сценарій – обґрунтування власного підходу до можливих напрямів розвитку об'єкта, а з іншого боку – запропонування організаційних підходів до переформатування очікувань на реальне майбутнє. Ухвалення найрезультативніших рішень на майбутнє забезпечує застосування технології розроблення сценарію. Дії, процедури та операції технології розроблення сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста мають виконуватися в заданій послідовності. Для розроблення сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста вирішальне значення має формування системи вихідних положень, призначенням яких є отримання цілісного уявлення про можливості міської влади в забезпеченні міста, позбавлення процесу розроблення сценарію суто формального характеру та, відповідно, підвищення його результативності. Високий рівень невизначеності, різні умови розроблення сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста зумовлюють необхідність деякої множини сценаріїв (альтернативних сценаріїв), сукупність яких має відображати готовність міської влади до будь-якого розвитку подій у зовнішньому та внутрішньому середовищі соціально-економічної системи «місто». Розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста має виходити з чіткого уявлення про зміст і особливості функціонування соціально-економічної системи «місто»; здійснюватися з дотриманням наданих принципів, урахуванням обмежень сценарного підходу, виявлених загроз соціально-економічній системі «місто», їхнього характеру й етапу розвитку та тісного зв'язку між забезпеченням соціально-економічної безпеки міста та збалансованістю різноманітних за характером і способами вияву інтересів елементів системи.

**Ключові слова:** місто, соціально-економічна безпека, зміцнення, сценарій, технологія, розроблення.

Рис.: 1. Табл.: 7. Бібл.: 23.

Романовська Юлія Анатоліївна – кандидат 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: <http://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/731469>

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

**Romanovska Yu. A. The Technology for Developing Scenarios for Strengthening Socioeconomic Security of City**

*In strengthening the socioeconomic security of the city, it is advisable to use a scenario approach, the organizational tool of which is scenario. Scenario represents a substantiation of an own approach to the possible directions of development of the object, and on the other hand, the proposal of organizational approaches to reformatting expectations for the real future. Making the most efficient decisions for the future ensures the use of scenario development technology. Actions, procedures and operations of the technology of developing a scenario for strengthening the socioeconomic security of the city should be carried out in a given sequence. To develop a scenario for strengthening the socioeconomic security of the city, it is crucial to form a system of initial provisions, the purpose of which is to obtain a holistic view of the possibilities of city authorities in securing the city, depriving the process of developing a purely formal scenario and, accordingly, increasing its effectiveness. The high level of uncertainty, different conditions for developing a scenario for strengthening the socioeconomic security of the city necessitate a certain set of scenarios (alternative scenarios), the totality of which should reflect the readiness of the city authorities for any development of events in the external and internal environment of the socioeconomic system of «city». The development of scenarios for strengthening the socioeconomic security of the city should proceed from a clear idea of the content and special features of the functioning of the socioeconomic system of «city»; to be carried out in compliance with the principles provided, taking into account the limitations of the used scenario approach, the identified threats to the socioeconomic system of «city», their nature and stage of development and the close relationship between ensuring the socioeconomic security of the city and the balance of the interests of elements of the system which are different both in nature and in the ways of their manifestation.*

**Keywords:** city, socioeconomic security, strengthening, scenario, technology, development.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 7. **Bibl.:** 23.

**Romanovska Yuliia A.** – PhD (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:** <http://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/731469>

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

Передумовою функціонування держави є формування та забезпечення відповідного рівня національної безпеки. Сучасні чинники розвитку національної економіки, зокрема вплив зовнішньої агресії, значною мірою актуалізують дослідження, спрямовані на забезпечення соціально-економічної безпеки держави, регіону, міста. Можливість утриматися від падіння в широкомасштабну кризу ґрунтується на підтримці та забезпеченні належних сценаріїв розвитку територіальних громад у містах і селах. Дослідження сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста є актуальним не лише з позиції посилення економічної безпекології мезорівня. Результати такого дослідження мають практичну значущість, тобто їх можна врахувати в безпекозабезпечувальній діяльності міської влади; доцільно використання кількох методів, що посилять реалістичність альтернативних сценаріїв та інших документів, спрямованих на підвищення рівня якості життя населення.

Проблематика соціально-економічної безпеки міста набуває актуальності, особливо під впливом воєнних дій. Серед основних елементів дослідження в сучасних публікаціях найбільшу увагу науковці [1–4; 17] приділяють економічній безпеці регіону та держави в цілому. Проте останнім часом в економічній безпекології увагу привертає соціально-економічна безпека міста як один із головних об'єктів дослідження в сучасних процесах урбанізації. Соціально-економічна безпека міста безпосередньо залежить від соціально-економічної безпеки держави та служить підґрунтям утворюючого елемента регіону, без розвитку якого неможливо забезпечити національну безпеку

держави. Сучасні урбанізаційні процеси в Україні вимагають окремого дослідження спектра можливих результатів дослідження сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

Тематика соціально-економічної безпеки міста сьогодні потребує більш детального осмислення та ґрунтового дослідження. Але інструментальний базис зміцнення соціально-економічної безпеки міста перебуває на стадії формування. Основна увага науковців зосереджена на подальшому дослідженні економічної складової безпеки регіону, держави [1–5]. Тому нагальною потребою сьогодення є обґрунтування технології розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста як способу збалансування різноманітних за характером і способами виявів інтересів елементів урбогеосистеми.

*Метою* статті є дослідження та обґрунтування технології розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

У зміцненні соціально-економічної безпеки міста доцільним є використання сценарного підходу, який застосовується у світовій діловій практиці з початку 60-х років ХХ століття (його активно просував П'єр Вак у компанії Royal Dutch Shell [6; 7]). Сьогодні сценарний підхід поряд з іншими підходами (наприклад, програмно-цільовим) застосовується у вирішенні важливих і складних комплексних завдань великих підприємств, регіону або держави загалом, коли виникають нестандартні ситуації, спрогнозувати які за минулими тенденціями було неможливо.

Сценарій є інструментом, з одного боку, упорядкування власного розуміння альтернативних рішень

щодо розвитку об'єкта, а з іншого боку – визначення організаційних заходів з перетворення очікувань на реальне майбутнє [8, с. 32].

Організаційним інструментом сценарного підходу є сценарій, який надає можливість:

- ✦ визначити найімовірніший перебіг процесу зміцнення соціально-економічної безпеки міста;
- ✦ виявити та, наскільки це можливо, врахувати ймовірні відхилення в перебігу цього процесу та чинники, що можуть зумовити ці відхилення;
- ✦ встановити можливі результати прийнятих у сценарії рішень;
- ✦ побудувати в результаті узагальнення та синтезу наявних знань про розвиток загроз місту цілісну систему уявлень можливих станів його соціально-економічної безпеки, до яких може призвести неконтрольований (або слабо- чи несистемно контрольований) розвиток загроз соціально-економічній системі «місто» та ігнорування слабо передбачуваних, але можливих випадковостей.

Сценарій зміцнення соціально-економічної безпеки міста належить до сценаріїв розвитку подій, яким належить проміжне місце між експертними методами та методами моделювання, і становить заздалегідь організаційно підготовлений та ресурсно забезпечений один із варіантів системи заходів, дій та процесів, що мають виконуватися залученими учасниками під керівництвом міської влади, спрямованих на попередження, запобігання або гальмування негативних змін у соціально-економічній системі «місто», що можуть виникнути через реалізацію загроз місту.

Запорукою ухвалення найрезультативніших рішень на майбутнє, за П. Шварцем (*P. Schwartz*), є застосування відповідних технологій – технології розроблення сценарію та технології реалізації сценарію [8, р. 32].

Технологія розроблення сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста становить організацію виконання в установленій послідовності з використанням методів сценарного підходу дій і процедур, які розподіляється між виконавцями, з подальшими координацією, синхронізацією в часі та просторі, узагальненням дій і зрештою створенням єдиного документа – комплексу альтернативних сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста, які поділені за ймовірністю реалізації з настанням певних подій або вектором зміни ситуації.

Дії, процедури та операції технології розроблення сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста мають виконуватися в заданій послідовності (рис. 1).

До системи вихідних положень для розроблення сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста включено такі:

- ✦ визнання наявності постійного конфлікту елементів соціально-економічної системи «місто» через їхню приховану або відкриту боротьбу, причиною якої є різність інтересів не лише самих елементів, а й людей, які не лише виступають носіями їхніх інтересів, а й мають власні інтереси, уподобання, погляди та оцінки, на які в тому числі спираються при прийнятті рішень у межах наданої компетенції щодо функціонування соціально-економічної системи «місто»;
- ✦ забезпечення зв'язку між зміцненням соціально-економічної безпеки міста та збалансованістю різноманітних за характером і способами вияву інтересів елементів соціально-економічної системи «місто». Спектр інтересів елементів соціально-економічної системи «місто» дуже широкий. До інтересів елементів системи додаються ще й інтереси їхніх носіїв. Йдеться не лише про конфлікт інтересів елементів соціально-економічної системи «місто», а й конфлікт інтересів окремих її елементів із суб'єктами зовнішнього середовища (наприклад, конфлікт інтересів міської влади із інтересами регіональної влади). Конфлікт інтересів загалом спроможний суттєво загальмувати будь-який процес, і забезпечення соціально-економічної безпеки міста не є винятком;
- ✦ використання сукупності принципів (синергізму, законності, кластеризації, економічності, колегіальності, публічності, несуперечливості, врахування наслідків, суб'єктності, цільового характеру);
- ✦ урахування низки економіко-правових обмежень, які необхідно враховувати при розробленні сценаріїв (табл. 1);
- ✦ урахування:
  - а) отриманих оцінок (якісних і кількісних) соціально-економічної безпеки міста;
  - б) результатів аналізу розвитку загроз соціально-економічній системі «місто», до яких належать: переліки реальних і потенційних загроз соціально-економічній системі «місто»; визначення ймовірності, умов і термінів перетворення можливих загроз системі на реальні; визначення етапу розвитку реальних загроз місту та ймовірності переходу їхнього розвитку на інший етап; визначення катализаторів та інгібіторів переходу реальних загроз на інший етап розвитку; загальні вектори безпекозабезпечувальної діяльності міської влади; формування рейтингу реальних загроз соціально-економічній системі «місто» за критеріями ймовірності та швидкості переходу на інший етап (подальший розвиток), масштабу, інтенсивності та незворотності змін негативного характеру в системі «місто», які виникають через реалізацію загроз;



**Рис. 1. Етапи технології розроблення сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста**

Джерело: авторська розробка.

в) можливих наслідків розвитку з різною динамікою загроз соціально-економічній системі «місто» у вигляді змін негативного характеру в соціально-економічній системі «місто».

Після формування системи вихідних положень для розроблення сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста необхідно вибрати види альтернативних сценаріїв.

**В**изначити з тим чи іншим рівнем достовірності правильність і реальність дій щодо зміцнення соціально-економічної безпеки міста в єдиному сценарії неможливо. Саме тому для зміцнення соціально-економічної безпеки міста необхідно розробляти декілька альтернативних сценаріїв, за результатами аналізу яких виникає реальна можливість впливу на забезпечення міста. Альтернативні сценарії мають одну й ту саму мету – зміцнення соціально-економічної безпеки міста, забезпечення функціонування та розвитку соціально-економічної системи «місто», але можуть різнитися за забезпеченістю ресурсами, часом реалізації, складом і складністю безпечозабезпечувальних дій, діями акторів та впливом стейкхолдерів, узятим за основу переліком припущень, взаємодією чинників, досліджуваних у сценарії, і ві-

дображати різний розвиток подій. Зміст альтернативних сценаріїв деякою мірою варіюватиме залежно від умов його розроблення (наявність необхідної інформації, ставлення міської влади до зміцнення соціально-економічної безпеки міста, прийнята концепція зміцнення безпеки, кваліфікація фахівців, відведений час тощо), поточного стану соціально-економічної безпеки міста, поставлених цілей (збереження наявного рівня безпеки, недопущення його зниження або посилення безпеки тощо) та ресурсів різноманітних видів, що знаходяться в розпорядженні міської влади.

Сукупність альтернативних сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста відображає (або має відображати) готовність до будь-якого розвитку подій у зовнішньому та внутрішньому середовищі соціально-економічної системи «місто», до виникнення навіть неможливих на перший погляд ситуацій у цій системі, до непередбачуваного ще донедавна розвитку тенденцій у державі тощо. Тому кожен сценарій з числа альтернативних потребує визначення видів, характеристик, змісту, особливостей розроблення та умов уведення в дію.

Види сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста можна описати за допомогою відповідного континууму, що утворюється завдяки ви-

**Обмеження сценарного підходу, що мають бути враховані при розробленні сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста**

Обмеження	Зміст обмежень
Наявність антагоністичності інтересів елементів соціально-економічної системи «місто»	У соціально-економічній системі «місто» є елементи, інтереси яких за певних умов є антагоністичними (наприклад, бізнесу та влади, бізнесу та екологічних громадських організацій, бізнесу та певних груп населення, вікових і соціальних страт населення тощо). Антагоністичність інтересів елементів системи призводить до того, що задоволення інтересів одного з елементів щодо посилення соціально-економічної безпеки міста з різною мірою ущемляє інтереси інших елементів
Обмежений горизонт дій	Горизонт розроблення сценаріїв соціально-економічної безпеки міста, їхньої реалізації та аналізу її наслідків обмежений, через що не вдається визначити весь спектр наслідків безпекозабезпечувальної діяльності міста
Юридична несамостійність	Органи міської влади мають певні межі як суб'єкт нормотворчості та їхня безпекозабезпечувальна діяльність суттєво залежить від нормативних актів, що ухвалюються державою
Структурна залежність	Місто як одночасно об'єкт і суб'єкт зміцнення соціально-економічної безпеки є елементом систем вищого порядку – соціально-економічної системи регіону та держави, а тому заходи зі зміцнення соціально-економічної безпеки міста мають виконуватися з урахуванням напрямів та орієнтирів зміцнення соціально-економічної безпеки в цих системах
Різноманітний статус активів, що розташовані в місті	На території міста можуть знаходитися цілісні майнові комплекси та майно з різним правом власності та речових прав – комунальне, казенне, державне, приватне, щодо використання якого у зміцненні соціально-економічної безпеки у влади міста повноважень немає або вони обмежені
Обмеженість кількісного опису характеристик соціально-економічної системи «місто»	Окремі особливості міста, які є вирішальними в забезпеченні його соціально-економічної безпеки, складно піддаються кількісному опису, а тому їхні оцінки є дуже суб'єктивними
Обмеженість в урахуванні всіх умов забезпечення міста	При розробленні та реалізації сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста дуже складно (а іноді просто неможливо) врахувати всі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі міста, що відбуваються з часом (не обов'язково такі зміни спричиняють найгірший розвиток подій, іноді вони якщо не ліквідують загрози, то суттєво зменшують динаміку їхнього розвитку)

**Джерело:** авторська розробка.

користанню кількох критеріїв, за якими упорядковуються сценарії (табл. 2).

Зрозуміло, що надані критерії визначення видів сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста не вичерпують всієї їхньої множини, але хоча б дозволяють підтвердити доцільність множинності видів сценарію.

Опис наведених у табл. 2 за пропонуваними критеріями видів сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста надано в табл. 3.

Наведені в табл. 3 види сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста не виключають один одного: один і той самий сценарій за різними критеріями може бути, наприклад, революційним та економним, адміністративним і спрямованим на отримання зовнішньої допомоги, точковим і комплексним. Виключають один одного лише види сценаріїв за одним і тим самим критерієм: сценарій не може бути одночасно революційним та еволюційним або економним і ресурсозабезпеченим.

Крім достовірності й обсягу вихідних даних, достовірність і реальність альтернативних сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста значною мірою забезпечують методи їхнього розроблення – послідовність дій і прийомів, що мають виконуватися на основі системи принципів і правил, спрямовані на розроблення одного з варіантів сценарію шляхом передбачення розвитку загроз місту, визначення й оцінювання його головних параметрів, зроблених припущень щодо цього розвитку, інтуїції та досвіду розробників.

У даний час відомі кілька методів розроблення сценаріїв, кожному з яких притаманні явні та приховані переваги та обмеження [8–11 та ін.]. Результативність застосування цих методів визначається мірою їхньої відповідності властивостям об'єкта, до якого вони застосовуються. Саме прагнення максимально забезпечити таку відповідність, врахувати умови застосування та посилити його результативність зумовили адаптацію відомих методів

## Критерії формування континууму сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста

Критерій	Види сценаріїв
Ключовий об'єкт управлінської уваги	Орієнтований на: – підтримку економіки міста; – прискорений розвиток економіки міста; задоволення потреб мешканців міста та соціальні блага; – поліпшення екології міста; – відновлення міста
Характер очікуваних змін	– Революційний; – еволюційний
Принциповий зміст дій	Орієнтований на: – переважне залучення зовнішніх ресурсів та допомоги; – внутрішні ресурси та можливості; – системні трансформації в місті
Очікувані учасники виконання дій	– Органи міської влади; – органи державної та регіональної влади; – підприємницька спільнота; – партнери, стейкхолдери
Наявні ресурси	– Економний; – ресурсозабезпечений
Комплексність охоплення об'єктів	Орієнтований на: – найважливіші точки докладання зусиль і ресурсів; – виконання комплексу дій

Джерело: авторська розробка.

## Види сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста за характеристиками

Вид сценаріїв	Характеристика програми
1	2
Орієнтований на економіку міста	У сценарії акцентовано увагу на діях переважного посилення економічної підсистеми системи «місто» – розвиток інноваційних видів економічної діяльності, де створюється додана вартість, яка споживається поза межами міста
Орієнтований на задоволення соціальних потреб міста	У сценарії акцентовано увагу на діях переважного посилення соціальної підсистеми системи «місто» – розвиток соціальної сфери: полегшення доступу мешканців міста до освітніх, медичних, адміністративних, транспортних, комунальних та інших послуг, поліпшення їхньої якості, благоустрій міста, посилення рівня безпеки в місті, поліпшення екологічної ситуації
Орієнтований на поліпшення екології міста	У сценарії акцентовано увагу на діях переважного поліпшення екологічної ситуації в місті, зменшення викидів тощо
Революційний	Сценарієм передбачено швидкі та значні за інтенсивністю зміни, які мають надати відчутний результат за відносно незначний проміжок часу
Еволюційний	Сценарієм передбачено повільні, поступові, покрокові зміни, які спрямовані на поступове зміцнення соціально-економічної безпеки міста в її окремих сегментах
Орієнтований на залучення зовнішніх ресурсів та підтримки	Сценарієм передбачено активне та масове залучення ресурсів (перш за все, фінансових) та активної допомоги в різних формах ззовні (що актуально для зруйнованих у ході російської агресії міст)
Орієнтований на внутрішні ресурси	Сценарієм передбачено переважно еволюційне зміцнення соціально-економічної безпеки міста за рахунок власних ресурсів, поліпшення внутрішніх процесів у місті, активізації взаємодії органів державної влади із громадою та бізнес-структурами міста, широкого залучення волонтерів (як з числа мешканців та організацій міста, так і волонтерів з інших міст і навіть держав)
Орієнтований на системні трансформації	Сценарієм передбачено глибокі та докорінні перебудови наявних процесів у соціально-економічній системі «місто» для зміцнення його соціально-економічної безпеки, перехід на принципово нові форми взаємодії учасників цих процесів

1	2
Адміністративний	Сценарієм передбачено, що основні зусилля щодо зміцнення соціально-економічної безпеки міста у вигляді організаційних і координаційних заходів здійснюються органами міської влади (розробляються та вибираються до реалізації сценарії зміцнення, визначаються учасники, організується та здійснюється контроль їхніх дій та участі). Сценарій спирається переважно на адміністративні та нормативні важелі в організації дій учасників його реалізації
Підприємницький	Сценарієм передбачено, що основні зусилля щодо зміцнення соціально-економічної безпеки міста покладено на суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у місті. За такого сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки буде орієнтовано на розвиток економіки міста, а соціальний ефект буде розглядатися як вторинний
Партнерський	Сценарієм передбачено широке залучення різноманітних учасників зміцнення соціально-економічної безпеки міста – органів державної, регіональної та міської влади, суб'єктів господарювання та їхніх об'єднань, громадських організацій – для здійснення дій з убезпечення міста. Координуюча роль залишається за органами міської влади, а інші учасники програми залучаються до виконання поставлених перед ними завдань
Економний	У сценарії передбачено заходи та дії зі зміцнення соціально-економічної безпеки міста, що потребують незначних витрат ресурсів
Ресурсозабезпечений	Сценарій підкріплений достатньою кількістю різноманітних ресурсів, що закладає важливі підвалини при належній організації реалізації запланованих заходів та дій зі зміцнення соціально-економічної безпеки міста
Точковий	Сценарій спрямований на зміцнення соціально-економічної безпеки в окремих сегментах міста або певної цільової групи. Сценарій не передбачає значних системних змін щодо зміцнення соціально-економічної безпеки міста загалом і є різновидом покрокових сценаріїв
Комплексний	Сценарій орієнтований на комплексне зміцнення соціально-економічної безпеки міста, охоплює декілька сегментів міста (демографічний, освітянський, економічний, соціальний тощо) або кілька його цільових груп

**Джерело:** авторська розробка.

розроблення сценаріїв до об'єкта їхнього застосування. Загальну характеристику методів розроблення сценарію, адаптованих до досліджуваного об'єкта – зміцнення соціально-економічної безпеки міста, – наведено в *табл. 4*.

Інші з числа поширених методів розроблення сценаріїв метод системи діаграм, метод критичних полів (*the critical site method*) – менше придатні для розроблення альтернативних сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

Жоден з наданих у *табл. 4* методів розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста не є бездоганим, а тому в безпекозабезпечувальній діяльності міської влади завжди доцільне використання кількох методів, що посилять реалістичність альтернативних сценаріїв.

**А**льтернативні сценарії є так само унікальними та не схожими один на одного як, власне, унікальні та не схожі один на одного міста України. Але все ж таки можна визначити низку напрямів безпекозабезпечувальної діяльності міської влади найзагальнішого характеру, які можуть служи-

ти орієнтирами при розробленні сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста (*табл. 5*) з дотриманням зазначених принципів розроблення сценаріїв та урахуванням обмежень сценарного підходу в убезпеченні міста (див. *табл. 1*). Такі напрями можна визнати актуальними для посилення соціально-економічної безпеки більшості міст України.

Наповнення конкретним змістом наведених у *табл. 5* напрямів найзагальнішого характеру безпекозабезпечувальної діяльності міської влади, які можуть служити орієнтирами при розробленні сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста, залежить від впливу сукупності чинників, найголовніші з яких надано в *табл. 6*.

Зрозуміло, що в *табл. 6* наведено не всі чинники, але вони певною мірою показують, що напрями безпекозабезпечувальної діяльності міської влади матимуть і різне значення, і різне наповнення, і різні форми при використанні їх у сценаріях зміцнення соціально-економічної безпеки конкретного міста.

Кожен із розроблених варіантів сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста, як і продукт будь-якої діяльності (а сценарій є продуктом без-

## Адаптовані методи сценарного підходу до розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста

Метод	Загальна характеристика методу
Метод послань (або метод наявного)	Формується система вихідних положень на основі результатів аналізу розвитку загроз соціально-економічній системі «місто», подій, ситуацій або явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі соціально-економічної системи «місто», наявних і прогнозованих тенденції у політичній, соціальній та економічній сферах держави. Екстремальні події та екстраординарні явища розглядаються в контексті розвитку реальних загроз і перетворення потенційних загроз на реальні. Залежно від змісту системи вихідних положень і ресурсів, що має у своєму розпорядженні міська влада, розробляються, порівнюються й упорядковуються за критерієм першочерговості альтернативні сценарії з числа наданих у табл. 3
Матриці взаємодії (або матриці перехресного впливу подій)	Дозволяє передбачити у сценарії одночасний розвиток взаємозалежних, але суперечливих загроз, виявити зв'язки між якими та взаємовплив яких надає можливість матриця перехресного впливу. Результати аналізу матриці закладаються в основу розробки сценаріїв. Її побудова передбачає виконання таких операцій: – формування переліку реальних загроз місту, які здатні викликати негативні зміни в соціально-економічній системі «місто»; – оцінювання ймовірності подальшого розвитку загроз місту і, відповідно, ймовірності виникнення негативних змін у соціально-економічній системі «місто»; – побудова матриці перехресного впливу розміром 3 x 3 (де 3 – кількість вибраних для аналізу загроз соціально-економічній системі «місто»); – оцінювання ймовірності розвитку загроз P(Зі) з використанням відомих моделей і методів (імітаційне та стохастичне моделювання, експертні методи тощо)
Метод Байєса	Максимальною мірою підходить для розроблення альтернативних сценаріїв і передбачає виконання таких операцій: – визначення сценарної перспективи (часовий інтервал для сценаріїв); – розроблення переліку можливих, але взаємовиключних альтернативних сценаріїв, що містять максимально можливий спектр загроз місту; – оцінювання ймовірних наслідків реалізації кожного з альтернативних сценаріїв; – оцінювання ймовірності реалізації кожного з альтернативних сценаріїв; – вибір одного з альтернативних сценаріїв, решта відкидаються
Метод «логіки можливого розвитку»	Є найпридатнішим для генерування альтернатив сценаріїв. Його окремим різновидом є метод Сааті, який передбачає застосування технологічних прийомів неструктурованого процесу прийняття рішень (Non-structured. Decision Making). Метод Сааті використовується в різних модифікаціях – від фокусування на окремому сценарії до розроблення сукупності сценаріїв, а також визначення наслідків розв'язання (або відсутності розв'язання) проблеми, для чого і розробляються сценарії. Особливість застосування методу Сааті: необхідність залучення експертів, які мають необхідні знання та досвід у зміцненні соціально-економічної безпеки міста (або хоча б з питань управління містом). Позитивним у методі Сааті є можливість побудувати досить ймовірні сценарії за рахунок уникнення широкого «розкиду» оцінок експертів, а обмеженням – нечисленність експертів, спроможних правильно застосувати метод і використати наявну інформацію
Метод отримання узгодженої думки (метод Дельфі, або дельфійський метод)	Дозволяє розробити альтернативні сценарії, що є незалежними, оскільки в їхньому розробленні бере участь деяка кількість незалежних експертів та фахівців з міського управління (часто непов'язаних, які навіть не знають один про одного), що виключає безпосередній контакт експертів між собою; можливість відкритих зіткнень між носіями протилежних позицій; груповий вплив, що виникає при спільній роботі, а також можливе пристосування з різних причин думок одних експертів до думок інших (впливовіших, авторитетніших тощо). Тобто практично повністю виключає соціопсихологічну складову, завдяки чому сценарії (або пропозиції до сценаріїв) базуватимуться на раціональних аргументах, а не на емоціях учасників. Позитивним у методі є можливість проводити роботу з експертами екстериторіально (з використанням сучасних технологій і платформ спілкування онлайн), не збираючи їх в одному місці
Метод «заголовків газет»	Самостійного значення для розроблення сценаріїв не має. Має допоміжне значення, придатний хіба що для виявлення актуалізації загроз соціально-економічній системі «місто», яку або ще не помітили, або пропустили працівники міської влади

Джерело: розроблено автором за результатами опрацювання [12–23].



**Напрями безпекозабезпечувальної діяльності міської влади найзагальнішого характеру, які можуть служити орієнтирами при розробленні сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста**

Напрямок	Зміст напрямку
Поліпшення умов для ведення бізнесу в місті	Розвиток соціального партнерства міської влади та бізнес-структур міста, спрощення отримання адміністративних послуг міської влади, заохочення соціальної відповідальності бізнесу. Стимулювання створення та розвитку мікро- та малих підприємств, ФОП
Залучення інвесторів	Посилення привабливості міста для створення нових підприємств та розширення діяльності наявних, що сприятиме створенню нових робочих місць, збільшенню надходжень до місцевого бюджету. Організація співпраці з неурядовими та міжнародними організаціями з метою отримання грантів на розвиток міста
Забезпечення безпеки міського середовища	Забезпечення екологічної, кримінологічної, правової безпеки в місті (мешканців, бізнесу, громадських організацій, ЗМІ та ін.), а також продовольчої безпеки (особливо у критичних ситуаціях)
Забезпечення комфортності проживання в місті	Забезпечення відповідності рівня життя населення (окремих прошарків та груп) регіональним і державним стандартам якості життя. Забезпечення якості та доступності медичного обслуговування, всіх видів освіти, транспортних та інших видів послуг з обслуговування населення, а також комунальних послуг. Оснащення медичних закладів комунальної власності сучасним обладнанням, ремонт будівель, поліпшення житлових умов медичних працівників, контроль місцевою владою програм і проєктів розвитку медицини в місті. Організація роздільного збору твердих побутових відходів та їхньої утилізації
Упровадження технологій енергозбереження	Організація термомодернізації будівель і споруд, у тому числі житлових будинків, установлення лічильників тепла, заохочення мешканців для вироблення «зеленої» електричної енергії
Підтримка різних верств населення міста	Створення та надання підтримки організаціям, які мають задовольняти потреби осіб похилого віку та осіб з обмеженими можливостями (поза межами державної соціальної допомоги). Створення та надання підтримки організаціям, які мають задовольняти потреби молоді, працюють з підлітками
Використання природно-ресурсного, історико-культурного та інфраструктурного потенціалу міста	Використання переваг природно-ресурсного, історико-культурного та інфраструктурного потенціалу міста, культурної спадщини, переваг місця розташування тощо. Підвищення рівня загальної культури в місті, підтримування його іміджу для залучення інвесторів, туристів тощо, що сприятиме наповненню міського бюджету
Налагодження міської комунікаційної мережі	Формування якісних комунікацій (сукупності комунікаційних каналів) мешканців міста та міської влади щодо інформування суспільства про дії міської влади, її взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями. Розвиток місцевого самоврядування. Створення та підтримка діяльності громадських організацій, підтримування їхньої взаємодії з міською владою. Активна диджиталізація діяльності міської влади з метою збільшення її прозорості та контролю з боку громадськості міста, економії коштів міського бюджету, зменшення навантаження на соціальні установи
Забезпечення стабільності в місті	Забезпечення стабільності суспільної, політичної та національно-етнічної ситуації в місті. Забезпечення дотримання прав мешканців міста

**Джерело:** авторська розробка.

пекозабезпечувальної діяльності міської влади), має отримати оцінку, для чого необхідні відповідні критерії (табл. 7). Саме оцінки розроблених варіантів сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста служать підставою визначення пріоритетності стратегій.

**П**ринципово всі надані в табл. 7 критерії оцінки альтернативних сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста є важливими. Але за конкретних умов у місті одні з критеріїв сценаріїв безпекозабезпечувальної діяльності можуть бути пріоритетними, а інші – другорядними.

**Чинники, вплив яких конкретизує напрями безпекозабезпечувальної діяльності міської влади у сценаріях зміцнення соціально-економічної безпеки конкретного міста**

Чинник	Прояв чинника
Чисельність населення в місті	«Глобальні» міста з населенням понад 500 тис. мешканців Міста з населенням понад 100 тис. мешканців Міста з населенням від 50 до 100 тис. мешканців Малі міста (у тому числі міста районного значення)
Статус міста	Обласний центр Місто обласного підпорядкування Місто районного значення
Домінанти економічної підсистеми міста	Місто з домінуванням промисловості Туристичне (або курортне) місто Місто одного підприємства (містоутворюючого) Місто четвертинного сектора Місто з яскраво вираженим креативним ландшафтом
Екологічна ситуація	Місто зі складною екологічною ситуацією Місто з прийнятною екологічною ситуацією Місто з доброю екологічною ситуацією
Демографічна ситуація	Місто з переважанням старшої групи населення Місто з рівномірним розподілом груп населення за віком
«Вік» міста	«Старі» міста Порівняно молоді міста Молоді міста
Вплив воєнних дій у 2022 р.	Практично зруйновані міста Міста, що постраждали значною мірою Міста, що постраждали незначною мірою Міста, що не постраждали

**Джерело:** авторська розробка.

У загальному вигляді пріоритетними критеріями оцінки альтернативних сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста є ресурсна забезпеченість сценарію та його організаційна складність. Так, змістовий, достовірний і реалістичний сценарій навряд чи можна реалізувати за відсутності необхідних ресурсів, тоді як реалізація сценарію, що поступається за критеріями змістовності, достовірності та реалістичності, але ресурсно майже повною мірою забезпечений і, до того ж, має середню організаційну складність, може достатньою мірою позитивно вплинути на зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

Реалізація вибраного сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста потребує відповідної підготовки, зокрема йдеться про уточнення завдань кожного з учасників виконання сценарію та очікуваних результатів їхнього вирішення; форм і термінів взаємодії учасників; форм комунікацій органів міської влади з учасниками реалізації сценарію; встановлення контрольних точок перевірки реалізації сценарію та результатів реалізації, які мають бути на цю точку, тощо.

Але початок реалізації вибраного сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста не завжди означає, що він буде реалізованим у незмінно-

му вигляді або взагалі реалізованим. Умови, за яких був обраний саме той чи інший сценарій, протягом його реалізації можуть змінитися, іноді суттєво та швидко. Тому необхідно визначити ознаки необхідності коригування діючого сценарію або відмови від нього та переходу до наступного з числа сформованої сукупності. До таких ознак слід віднести такі:

- ✦ невиконання на дату контрольної точки 40–50% поставлених завдань;
- ✦ відмова від участі в реалізації сценарію до 30% учасників або кількох учасників, яким належить значна роль у його реалізації;
- ✦ відсутність необхідних ресурсів, на які обґрунтовано розраховували при розробленні сценарію;
- ✦ суттєва зміна умов у зовнішньому або внутрішньому середовищі соціально-економічної системи «місто», яка нівелює або скасовує плановані заходи з протидії розвитку загроз системі (наприклад, ухвала деяких законів України або змін до чинних законів);
- ✦ явна опортуністична поведінка стейкхолдерів сценарію (особливо важливих), що проявляється в ухилянні від виконання умов сценарію, спрямуванні дій на досягнення власних

Критерії оцінки альтернативних сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста

Критерій	Призначення критерію
Змістовність	У сценарії мають бути враховані не лише процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі соціально-економічної системи «місто», які за наявності певних умов можуть становити загрозу місту, а й їхні суперечності, когерентність, взаємозв'язок і взаємовплив, що мають бути представлені не статично, а в динаміці. У сценарії мають бути описані негативні зміни, що будуть відбуватися в соціально-економічній системі «місто», якщо міська влада ігноруватиме безпекозабезпечувальну діяльність з протидії розвитку загроз, а також заходи, що в сукупності мають організувати таку протидію
Переконливість	Сценарій має містити опис: – результатів його реалізації (дескриптивний або використанням кількісних показників), а також використані алгоритми розрахунку показників та вихідні дані для розрахунку; – ресурсного, організаційного та інституційного забезпечення сценаріїв та способів його створення
Достовірність	Заходи з протидії розвитку загроз соціально-економічній системі «місто» мають виходити з достовірних припущень, якісних результатів аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища соціально-економічної системи «місто», мають бути позбавлені суб'єктивного впливу окремих посадових осіб або деяких інших стейкхолдерів зміцнення соціально-економічної безпеки міста
Реалістичність	Здійснення заходів з протидії розвитку загроз соціально-економічній системі «місто» мають перебувати в межах компетенції органів міської влади та інших учасників зміцнення соціально-економічної безпеки міста
Організаційна складність	Заходів з протидії розвитку загроз соціально-економічній системі «місто» мають здійснюватися не лише органами міської влади, до їхнього здійснення мають залучатися стейкхолдери зміцнення. Широта кола учасників багато в чому визначає рівень організаційної складності сценарію, передусім за рахунок необхідності організації в часі та просторі взаємодії стейкхолдерів зміцнення
Ресурсна забезпеченість	Заходи з протидії розвитку загроз соціально-економічній системі «місто» завжди потребують у різних обсягах витрат різноманітних ресурсів, забезпечити які в заданих обсягах міська влада має на конкретні моменти часу. Розрахунок на потенційне (а по суті, на ймовірне) залучення ресурсів зменшує достовірність сценарію і, відповідно, його якість

Джерело: авторська розробка.

цілей і задоволення власних інтересів, маніпулюванні окремих стейкхолдерів (негативний вплив) поведінкою інших учасників реалізації сценарію в умовах неповної раціональності (неповноти інформації, обмеженості можливостей та ін.), навмисній прихованості власних дій, що виходять за межі сценарію, тощо.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, сценарії зміцнення соціально-економічної безпеки міста – це інструмент передбачення напрямів і тенденцій у розвитку загроз соціально-економічній системі «місто» та формування системи безпекозабезпечувальних заходів, виконання яких спрямовано на зміцнення соціально-економічної безпеки міста. Сценарії зміцнення соціально-економічної безпеки міста належать до сценаріїв розвитку подій.

Головна мета сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста полягає в деталізованому описі найбільш імовірного майбутнього стану соціально-економічної безпеки міста завдяки безпекозабезпечувальній діяльності міської влади.

Розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста має виходити з чіткого уявлення про зміст та особливості функціонування

соціально-економічної системи «місто»; здійснюватися з дотриманням наведених принципів, урахуванням обмежень сценарного підходу, виявлених загроз соціально-економічній системі «місто»; їхнього характеру й етапу розвитку та тісного зв'язку між забезпеченням соціально-економічної безпеки міста та збалансованістю різноманітних за характером і способами вияву інтересів елементів системи.

Надані в загальному вигляді напрями зміцнення соціально-економічної безпеки міста можуть бути взяті за основу безпекозабезпечувальної діяльності міської влади конкретного міста з урахуванням специфіки впливу виявлених загроз на соціально-економічну систему «місто».

Сценарії зміцнення соціально-економічної безпеки міста різного виду можуть розроблятися в різних формах, для чого використовуються відповідні принципи та методи – від інтуїтивного (на основі особистого досвіду, судження та оцінок подій і процесів у місті та навколо нього) до раціоналістичного, заснованого на певних правилах подолання невідомості майбутнього. Вибір методів розроблення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста залежить від активності розвитку загроз місту, його особливостей, обсягу та достовірності інформації про розвиток загроз, можливостей міста

та бажання його влади займатися безпекозабезпечувальною діяльністю. Лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього стану соціально-економічної безпеки міста за тим чи іншим сценарієм.

Для ґрунтовнішого опису очікуваного розвитку загроз місту та протидії цьому розвитку мають розроблятися альтернативні сценарії, що різняться за переліком припущень, взаємодією чинників, які сприяють або перешкоджають розвитку загроз місту, заходами безпекозабезпечувальної діяльності, що перебувають у компетенції міської влади.

Альтернативні сценарії зміцнення соціально-економічної безпеки міста значною мірою сприяють зменшенню невизначеності в безпекозабезпечувальній діяльності міської влади, дозволяють перейти від установок загального характеру до вибору варіантів дій з убезпечення міста в певній стратегічній перспективі. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бондаревська О. М. Економічна безпека регіонів у системі економічної безпеки держави. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 24. Ч. 2. С. 54–57. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/14.pdf>
2. Луньова Т. С. Соціально-економічна безпека регіону: методичні підходи до оцінювання та забезпечення. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 1–2. С. 47–54. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2022.06.
3. Бурбело О. А., Патріарх Т. В., Бурбело С. О. Економічна безпека регіону в системі його соціально-економічного розвитку. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2020. № 1. С. 135–148. DOI: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.89.135-148>
4. Повзун Д. І. Економічна безпека регіону як складова національної безпеки України. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89–94. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.8.89.
5. Гарькава В., Кліщевська А. Формування і реалізація концепції економічної безпеки в управлінні економікою регіону. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 2. С. 14–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.014>
6. Wack P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*. 1985. Sep-Oct. P. 73–90. URL: <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>
7. Wack P. Scenarios: Shooting the Rapids. *Harvard Business Review*. 1985. Nov-Dec. P. 131–142. URL: <https://hbr.org/1985/11/scenarios-shooting-the-rapids>
8. Schwartz P. Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence. Avery, 2004. 272 p.
9. Методи сценарного прогнозування. URL: <https://buklib.net/books/24508/>

10. Крутова А. С., Ставерська Т. О. Сценарний підхід до прогнозування і планування прибутку підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 25–36. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/766/1/5.pdf>
11. Ставерська Т. О. Методичний підхід до фінансового планування на основі сценаріїв. *Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України. Серія «Економіка»*. 2010. Т. 11. Вип. 176. С. 306–315.
12. Saaty Th. L. Fundamentals of Decision Making: the Analytic Hierarchy Process. In: Schmoldt D. L., Kangas J., Mendoza G. A., Pesonen M. (eds.). *The Analytic Hierarchy Process in Natural Resource and Environmental Decision Making. Managing Forest Ecosystems*. 2006. Vol. 3. Ch. 2. P. 15–35. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-015-9799-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-015-9799-9_2)
13. Saaty T. L. Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. Pittsburgh (PA) : RWS, 1990.
14. Синенко М. А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 235–238. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/51.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/51.pdf)
15. Бідюк П. І., Загірська І. О. Методика побудови сценарного аналізу із використанням байєсівських методів. *Електротехнічні та комп'ютерні системи*. 2012. № 08. С. 137–142.
16. Шандова Н. В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 1. С. 165–169. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-1\(79\)-165-169](https://doi.org/10.26642/jen-2017-1(79)-165-169)
17. Кизим М. О., Гейман О. А. Сценарне моделювання розвитку соціально-економічних систем: напрямки, особливості та механізми. *Регіональна економіка*. 2009. № 4. С. 16–23.
18. Schoemaker P. J. H. Using Scenarios in Strategic Planning. R&D Meets M&A. Philadelphia : Chemical Heritage Press, 2004. Ch. 12. P. 81–90.
19. Mercer D. Scenarios made easy. *Long Range Planning*. 1995. Vol. 28. No. 4. P. 81–86.
20. Millett S. Should Probabilities Be Used with Scenarios? *Journal of Futures Studies*. 2009. Vol. 13. No. 4. P. 61–68. URL: <https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/01/134-AE04.pdf>
21. Gordon Th. J. Cross-impact method / AC/UNU Millennium Project. 1994. 21 p. URL: [http://discoveryour-solutions.com/download\\_center/CROSSIMPACT.pdf](http://discoveryour-solutions.com/download_center/CROSSIMPACT.pdf)
22. Gordon Th. J. The Delphi Method / AC/UNU Millennium Project, 1994. 33 p. URL: [https://eumed-agpol.iamm.fr/private/priv\\_docum/wp5\\_files/5-delphi.pdf](https://eumed-agpol.iamm.fr/private/priv_docum/wp5_files/5-delphi.pdf)
23. Turoff M. An Alternative Approach to Cross Impact Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*. 1972. Vol. 3. P. 309–339. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(71\)80021-5](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(71)80021-5)

## REFERENCES

- Bidiuk, P. I., and Zahirska, I. O. "Metodyka pobudovy stsenarnoho analizu iz vykorystanniam baiiesivskykh

- metodiv" [Method of Scenario Analysis Construction Using Bayesian Methods]. *Elektrotekhnichni ta kompiuterni systemy*, no. 08 (2012): 137-142.
- Bondarevska, O. M. "Ekonomichna bezpeka rehioniv u systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy" [Regional Economic Security in the System of Economic Security]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, iss. 24, part 2 (2017): 54-57. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/14.pdf>
- Burbelo, O. A., Patriarkh, T. V., and Burbelo, S. O. "Ekonomichna bezpeka rehionu v systemi yoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku" [Economic Security of the Region in the System of its Socio-Economic Development]. *Visnyk Luhanskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka*, no. 1 (2020): 135-148.  
DOI: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.89.135-148>
- Gordon, Th. J. "Cross-impact method". *AC/UNU Millenium Project*. 1994. [http://discoveryoursolutions.com/download\\_center/CROSSIMPACT.pdf](http://discoveryoursolutions.com/download_center/CROSSIMPACT.pdf)
- Gordon, Th. J. "The Delphi Method". *AC/UNU Millennium Project*, 1994. [https://eumed-agpol.iamm.fr/private/priv\\_docum/wp5\\_files/5-delphi.pdf](https://eumed-agpol.iamm.fr/private/priv_docum/wp5_files/5-delphi.pdf)
- Harkava, V., and Klishchevska, A. "Formuvannia i realizatsiia kontseptsii ekonomichnoi bezpeky v upravlinni ekonomikoiv rehionu" [Formation and Implementation of the Concept of Economic Security in the Management of the Region's Economy]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 31, no. 2 (2021): 14-24.  
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.014>
- Krutova, A. S., and Stavarska, T. O. "Stsenarnyi pidkhid do prohnozuvannia i planuvannia prybutku pidpriemstv" [Screenwriting Approach to Prognostication and Planning of Income of the Enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, iss. 2 (2014): 25-36. <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/766/1/5.pdf>
- Kyzym, M. O., and Heiman, O. A. "Stsenarne modeliuвання rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system: napriamky, osoblyvosti ta mekhanizmy" [Scenario Modeling of Development of the Socio-Economic Systems: Trends, Features and Mechanisms]. *Rehionalna ekonomika*, no. 4 (2009): 16-23.
- Lunova, T. S. "Sotsialno-ekonomichna bezpeka rehionu: metodychni pidkhody do otsiniuvannia ta zabezpechennia" [Socio-Economic Security of the Region: Methodological Approaches to Evaluation and Achievement]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, no. 1-2 (2022): 47-54.  
DOI: [10.31767/nasoa.1-2-2022.06](https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2022.06)
- "Metody stsenarnoho prohnozuvannia" [Scenario Forecasting Methods]. <https://buklib.net/books/24508/>
- Mercer, D. "Scenarios made easy". *Long Range Planning*, vol. 28, no. 4 (1995): 81-86.
- Millett, S. "Should Probabilities Be Used with Scenarios?" *Journal of Futures Studies*, vol. 13, no. 3 (2009): 61-68. <https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/01/134-AE04.pdf>
- Povzun, D. I. "Ekonomichna bezpeka rehionu yak skladova natsionalnoi bezpeky Ukrainy" [Economic Security of the Region as a Component of National Security of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8 (2020): 89-94.  
DOI: [10.32702/2306-6806.2020.8.89](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.89)
- Saaty, T. L. *Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. Pittsburgh (PA): RWS, 1990.
- Saaty, Th. L. "Fundamentals of Decision Making: the Analytic Hierarchy Process". In: *The Analytic Hierarchy Process in Natural Resource and Environmental Decision Making. Managing Forest Ecosystems*, ch. 2, vol. 3 (2006): 15-35.  
DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-015-9799-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-015-9799-9_2)
- Schoemaker, P. J. H. *Using Scenarios in Strategic Planning. R&D Meets M&A*, ch. 12. Philadelphia: Chemical Heritage Press, 2004.
- Schwartz, P. *Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence*. Avery, 2004.
- Shandova, N. V. "Stsenarnyi pidkhid do vyznachennia napriamkiv rozvytku pidpriemstva" [Scenario Approach to Determining Directions of Enterprise Development]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1 (2017): 165-169.  
DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-1\(79\)-165-169](https://doi.org/10.26642/jen-2017-1(79)-165-169)
- Stavarska, T. O. "Metodychni pidkhid do finansovoho planuvannia na osnovi stsenariiv" [Methodical Approach to Financial Planning Based on Scenarios]. *Finansovo-bankivski mekhanizmy derzhavnogo upravlinnia ekonomikoiv Ukrainy. Seriya «Ekonomika»*, vol. 11, no. 176 (2010): 306-315.
- Syenko, M. A. "Metod Saaty pry pryiniatti upravlinskykh rishen na prykladi pidpriemstva maloho biznesu" [Saaty's Method Decision-Making on the Example of a Small Business Enterprise]. *Intelekt XXI*. no. 1 (2018): 235-238. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/51.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/51.pdf)
- Turoff, M. "An Alternative Approach to Cross Impact Analysis". *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 3 (1972): 309-339.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(71\)80021-5](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(71)80021-5)
- Wack, P. "Scenarios: Shooting the Rapids". *Harvard Business Review*. Nov-Dec. (1985): 131-142. <https://hbr.org/1985/11/scenarios-shooting-the-rapids>
- Wack, P. "Scenarios: Uncharted Waters Ahead". *Harvard Business Review*. Sep-Oct. (1985): 73-90. <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>