

¹ Національний лісотехнічний університет України, Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-0814-0246>

БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ (виклики циркулярної економіки)

У тезах обґрунтовано підходи до досягнення балансу інтересів стейкхолдерів у процесі розвитку територій в умовах реалізації принципів сталого розвитку та циркулярної економіки. Запропоновано комплексний інструментарій, що поєднує регуляторні, економічні, партнерські та цифрові механізми управління. Визначено роль політичних рішень у впровадженні «зеленого порядку денного» в умовах ринкової економіки. Особливу увагу приділено механізмам мінімізації суспільного напруження, включаючи інструменти адаптації, інклюзивного діалогу та поєднання стимулюючих і регуляторних підходів щодо суб'єктів, які не підтримують екологічну трансформацію. **Ключові слова:** сталий розвиток, циркулярна економіка, баланс інтересів, управлінські рішення, розвиток територій

Abstract

The theses substantiate approaches to achieving a balance of stakeholders' interests in territorial development under the implementation of sustainable development and circular economy principles. A comprehensive toolkit is proposed, integrating regulatory, economic, partnership, and digital governance mechanisms. The role of policy decisions in advancing the "green agenda" within a market economy is emphasized. Particular attention is given to mechanisms for mitigating social tensions, including adaptation measures, inclusive dialogue, and a combination of incentive-based and regulatory approaches toward actors that resist ecological transformation.

Keywords: sustainable development, circular economy, stakeholder balance, managerial decision-making, territorial development

У парадигмі сучасних суспільних відносин, що характеризуються домінуванням концепцій прав людини, демократичного розвитку, сталого розвитку та цифровізації, формується складна система взаємодії базових цінностей і управлінських підходів. Як засвідчує аналіз сучасних практик публічного управління, зазначені концепції не існують ізольовано, а перебувають у постійному взаємозв'язку: в одних випадках вони взаємно підсилюють одна одну (наприклад, цифровізація як інструмент забезпечення прозорості та підзвітності), в інших – частково перетинаються (зокрема у питаннях доступу до ресурсів і участі громадян), а в окремих ситуаціях створюють потенційні площини для протистояння (зокрема між безпековими пріоритетами та дотриманням прав і свобод людини в умовах криз чи воєнного стану).

У таких умовах виникає об'єктивна необхідність узгодження цих концепцій на рівні прийняття управлінських рішень. Це узгодження має здійснюватися у двох ключових вимірах: по-перше, у площині багаторівневого управління, що передбачає координацію рішень між національним, регіональним та місцевим рівнями; по-друге, у площині балансування інтересів основних стейкхолдерів – держави, бізнесу, громадянського суспільства та територіальних громад [2,с.42]. Саме така логіка відповідає сучасному розумінню балансу інтересів як процесу врахування позицій різних суб'єктів врядування та пошуку компромісних рішень, здатних забезпечити стійкість соціально-економічних систем.

Водночас в умовах кризових викликів, зокрема воєнного характеру, паливної кризи, політичної кризи тощо процес досягнення такого балансу ускладнюється через зміщення пріоритетів у бік безпеки, централізацію управлінських рішень та обмеження участі громадян у процесах врядування [4, с.46]. Це актуалізує потребу у впровадженні адаптивних управлінських моделей, що поєднують інструменти партнерства, цифрової комунікації та стратегічного планування, спрямовані на мінімізацію конфліктів інтересів і забезпечення сталого розвитку територій. Баланс інтересів у сучасних умовах постає не лише як теоретична категорія, а як практичний інструмент прийняття управлінських рішень, що дозволяє узгоджувати суперечливі цілі розвитку та формувати підґрунтя для сталого зростання в умовах багатовимірних суспільних трансформацій.

Окремого концептуального осмислення потребує проблема досягнення балансу інтересів у контексті реалізації цілей сталого розвитку та впровадження принципів циркулярної економіки в умовах функціонування ринкової економіки. На відміну від класичних моделей економічного зростання, що ґрунтуються на максимізації прибутку та інтенсифікації використання ресурсів, циркулярна економіка передбачає зміну виробничо-споживчих моделей, орієнтованих на ефективне використання ресурсів, мінімізацію відходів та довгострокову екологічну стійкість [6, с.18-20]. Така трансформація неминуче зачіпає інтереси широкого кола стейкхолдерів – держави, бізнесу, споживачів та місцевих громад, а також певних груп населення, зокрема професійних, у яких може бути абсолютно різний погляд на одну й ту саму ситуацію (наприклад, інтерес екологів чи урбаністів буде відмінним від інтересу виробників машин, а інтерес працівників заповідника – відмінним від посадовців з Міністерства розвитку громад і територій у частині прокладення швидкісної траси по певній території).

У межах ринкової економіки впровадження «зелених» практик часто пов'язане з підвищенням витрат для бізнесу у короткостроковій перспективі, що знижує їхню конкурентоспроможність за відсутності відповідних стимулів або регуляторного тиску. У зв'язку з цим значна частина екологічно орієнтованих змін може бути досягнута лише через прийняття політичних рішень, які встановлюють обов'язкові стандарти, економічні стимули або обмеження для суб'єктів господарювання [2, с.83]. Це актуалізує роль держави як ключового суб'єкта, здатного забезпечити інституційні умови для переходу до сталих моделей розвитку.

Водночас така трансформація породжує ризики суспільної та економічної конфронтації. Частина бізнесу та населення підтримує «зелений» порядок денний, усвідомлюючи його довгострокові переваги, тоді як інші стейкхолдери, включно з окремими державами, можуть розглядати екологічні обмеження як стримуючий фактор економічного зростання. У таких умовах виникає дилема між короткостроковими економічними вигодами та довгостроковою стійкістю розвитку, що ускладнює процес формування узгодженої політики – пошуку балансу інтересів.

З огляду на це, досягнення балансу інтересів у сфері сталого розвитку та циркулярної економіки потребує застосування комплексних управлінських підходів, які поєднують інструменти економічного стимулювання, нормативного регулювання та інклюзивного діалогу між стейкхолдерами [1, с.36]. Особливого значення набувають механізми багаторівневого врядування, що дозволяють узгоджувати глобальні екологічні цілі із локальними економічними інтересами, а також формування культури партнерства між державою, бізнесом і суспільством як основи для досягнення сталого зростання.

Досягнення балансу інтересів у процесі розвитку територій в умовах переходу до сталого розвитку та циркулярної економіки потребує застосування комплексного інструментарію, що поєднує регуляторні, економічні, комунікаційні та інституційні механізми [5, с.66]. З огляду на багатовекторність інтересів стейкхолдерів, ефективна політика має базуватися на принципах інтегрованого управління, де екологічні, економічні та соціальні цілі узгоджуються в межах єдиної стратегії розвитку.

Передусім, важливу роль відіграють регуляторні інструменти, що формують нормативну рамку для переходу до циркулярної економіки. Йдеться про встановлення екологічних стандартів, вимог до ресурсоефективності, обмежень на використання певних матеріалів, а також впровадження принципів розширеної відповідальності виробника. Такі заходи забезпечують мінімальний рівень дотримання «зеленого порядку денного» незалежно від економічних мотивацій суб'єктів господарювання.

Другу групу становлять економічні інструменти стимулювання, зокрема податкові пільги, «зелені» субсидії, державні інвестиції у сталу інфраструктуру, а також механізми ціноутворення на ресурси та викиди (наприклад, екологічні податки). Їх застосування дозволяє компенсувати короткострокові витрати бізнесу та підвищити привабливість екологічно відповідальних моделей господарювання.

Третю групу складають інструменти партнерства та участі, що передбачають створення багатосторонніх платформ діалогу між владою, бізнесом і громадою, розвиток механізмів зворотного зв'язку, а також залучення громадськості до процесів стратегічного планування. Саме такі інструменти дозволяють врахувати різні позиції та мінімізувати конфлікти інтересів у процесі прийняття рішень.

Окремого значення набувають цифрові інструменти управління, які забезпечують прозорість, підзвітність і доступ до інформації, а також сприяють формуванню довіри між стейкхолдерами. Вони дозволяють не лише оптимізувати управлінські процеси, але й підтримувати сталі комунікаційні зв'язки навіть у умовах криз.

Разом з тим, впровадження політик циркулярної економіки нерідко супроводжується суспільним напруженням, що виникає через нерівномірний розподіл витрат і вигод. Для його мінімізації доцільно застосовувати механізми соціальної адаптації, зокрема програми перекваліфікації працівників, підтримку малих і середніх підприємств у переході до «зелених» моделей, а також поетапне впровадження реформ із урахуванням регіональної специфіки.

Особливої уваги потребує робота з тими суб'єктами, які свідомо відмовляються інтегрувати принципи зеленої економіки у свою діяльність. У цьому випадку ефективною є комбінація стимулюючих і примусових механізмів: з одного боку – створення економічних переваг для екологічно відповідального бізнесу, з іншого – запровадження санкцій, обмежень або підвищених стандартів для тих, хто не дотримується встановлених вимог. Паралельно важливим є формування нової культури відповідальності через інформаційні кампанії, освітні програми та демонстрацію успішних практик.

Досягнення балансу інтересів у контексті розвитку територій на засадах циркулярної економіки можливе лише за умови поєднання багаторівневих управлінських інструментів, що забезпечують не лише економічну доцільність, але й соціальну прийнятність і довгострокову екологічну стійкість. Можна стверджувати, що баланс інтересів у контексті сталого розвитку та циркулярної економіки є не статичним станом, а динамічним процесом, який потребує постійного узгодження, адаптації та інституційного забезпечення. Саме така модель управління створює передумови для досягнення довгострокової стійкості, економічної ефективності та соціальної стабільності розвитку територій.

1. OECD. *Managing Conflict of Interest in the Public Sector. A TOOLKIT.* – 2005. – 113 p. ISBN 92-64-01822-0. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/08/managing-conflict-of-interest-in-the-public-sector_g1gh5807/9789264018242-en.pdf
2. Заверуха О. Б. Баланс інтересів учасників податкових відносин: теоретико-правовий аспект // *Нове українське право.* – 2023. – Вип. 3. – С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.3.12>.

3. Мерник А. М. Баланс інтересів особистості, суспільства та держави як керівний принцип обмеження прав людини. *Юридичний Бюлетень*. – 2020. – Випуск 17. – С.40-44. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2020.17.04>.
4. Нікішина О. В. Баланс інтересів: критерій раціональності економічних відносин (на прикладі державного ринку зерна) / О. В. Нікішина // *Економіка харчової промисловості*. – 2010. – № 4. – С. 42–48. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19531/10-Nikishina.pdf?sequence=1>
5. Яковлев Д. В. Підхід раціонального вибору в дослідженні міжнародних відносин / Д. В. Яковлев // *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]*. Серія : Політологія. – 2014. – Т. 228, Вип. 216. – С. 65–68.
6. SCE. *Methodology Guide for Assessing the Risks of Conflicts in Communities Adversely Affected by the Armed Conflict* (ОБСЄ. Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту). – 2020. – 140 с. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450472>