

УДК 334.01: 622.24

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>**Коптева Г.М.**

доктор економічних наук

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Koptieva Hanna

Dr. of Economic Sc.

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>**Кулик А.В.**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Kulyk Andrii

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0009-0008-8412-3468>

СУЧАСНІ КРИТЕРІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ З НИМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО СЕКТОРУ

У статті розкрито особливості розвитку підприємств нафтогазової галузі, які зумовлюють виникнення специфічних (геополітичних, економічних, соціальних і екологічних) інтересів стейкхолдерів. Систематизовано основні критерії та принципи взаємодії із стейкхолдерами і виокремлено ті з них, які можуть бути застосовані для підприємств нафтогазового сектору. На основі визначених критеріїв (влада, інтереси, залежність) розроблено карту ключових стейкхолдерів (зацікавлених осіб) підприємств нафтогазової галузі за їхньою пріоритетністю. Результати дослідження створюють підґрунтя для подальшого розвитку методології оцінювання рівня задоволеності стейкхолдерів підприємств нафтогазового сектору з акцентом на картування ключових стейкхолдерів із врахуванням їхньої пріоритетності.

Ключові слова: інтереси стейкхолдерів, критерії ідентифікації стейкхолдерів, принципи взаємодії із стейкхолдерами, нафтогазове підприємство; пріоритизація.

MODERN CRITERIA FOR IDENTIFYING STAKEHOLDERS AND PRINCIPLES OF INTERACTION WITH THEM FOR OIL AND GAS COMPANIES

The number of relationships and communications of a modern oil and gas enterprise determines the number of its stakeholders, so the task of classifying them by criteria and principles for their identification and prioritization becomes especially important, which determined the target orientation of the study. A systematic analysis of stakeholder prioritization and the criteria and principles of interaction with them allows to create sustainable and successful relationships with them that meet the requirements of modern society. Effective stakeholder management serves as a linchpin for navigating complex socio-political, economic and environmental environments. By actively and effectively engaging with stakeholders, oil and gas companies can help improve their image, build mutual understanding, strengthen trust, enhance social responsibility, and co-create value. The purpose of the article is to systematize the existing approaches, to substantiate and develop criteria for identifying stakeholders and principles of interaction with them at oil and gas enterprises with a view to prioritizing them. To achieve the goal, the following scientific methods were used: deduction, which involves the formulation of specific (partial) statements based on a logical analysis of general provisions, systematization (arrangement of a certain set of separate objects and knowledge about them), analysis and synthesis (as interconnected processes imaginary or actual decomposition of the whole into its component parts and unification of separate parts into a whole). The article formulates the peculiarities of development of oil and gas enterprises, which determine the emergence of specific (economic, social, environmental and geopolitical) interests of stakeholders. The main criteria and principles of interaction with stakeholders are systematized and those that can be applied to oil and gas enterprises are highlighted. Based on the identified criteria (power, interests, dependence), a map of key stakeholders (stakeholders) of oil and gas enterprises is developed in terms of their priority. The results obtained are an important basis for further development of the methodology for assessing the level of satisfaction of key stakeholders of oil and gas companies by mapping key stakeholders according to their priority.

Keywords: interests of stakeholders, criteria for identifying stakeholders, principles of interaction with stakeholders, oil and gas company, prioritization.

JEL Classification: L14

Постановка проблеми. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства, зокрема і підприємств нафтогазового сектору. Систематичний аналіз пріоритизації стейкхолдерів та критеріїв і принципів взаємодії з ними дозволяє створювати стійкі і успішні відносини з ними, які відповідають вимогам сучасного суспільства. Розуміння потреб і очікувань стейкхолдерів, динамічного впливу змін і викликів на нафтогазове підприємство, допомагає приймати більш обґрунтовані управлінські рішення не тільки задля підвищення ефективності його діяльності, але і формування потенціалу для інтеграції стратегії розвитку підприємства із бізнес-середовищем, а також побудову сучасної бізнес-моделі нафтогазового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова спільнота проявляє значний інтерес до дослідження особливостей взаємодії з різними групами стейкхолдерів, досліджуючи основні критерії та правила такої взаємодії. Так, у Стандарті взаємодії зі стейкхолдерами (AA1000 SES) визначено атрибути для ідентифікації стейкхолдерів [1]; теорії ідентифікації та помітності зацікавлених сторін присвячені праці Mitchell R.K. [2], Bezghinova L. [4], Kochan, T.A. і Rubinstein [9], Герасименко Ю.В. [10], Галушки З.І. [15]; Краснокутська Н.С. та Госн С. приділили увагу пріоритизації ключових стейкхолдерів підприємств [3]; автори статті Залуцька Х.Я. і Стефанцов Д.В. [5], а також Назарок П. [14] дослідили типологізацію взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами; механізм управління взаємовідносинами на засадах соціальної відповідальності розкрито у [11], [12], [13], [16]. Сучасні дослідження в рамках теорії зацікавлених сторін здебільшого фокусуються на ідентифікації та класифікації стейкхолдерів. На нашу думку, варто перенести акцент на формування критеріїв і принципів взаємодії зі стейкхолдерами, що слугуватиме основою для забезпечення ефективної співпраці, розвитку та створення спільних цінностей.

Метою статті є систематизація наявних підходів, обґрунтування та розробка критеріїв ідентифікації стейкхолдерів та принципів взаємодії з ними на підприємствах нафтогазового сектору з метою їх пріоритизації.

Основними завданнями проведеного дослідження визначено:

- 1) розкрити особливості сучасного розвитку підприємств нафтогазової галузі, які зумовлюють виникнення специфічних інтересів стейкхолдерів;
- 2) систематизувати основні критерії і принципи щодо ідентифікації ключових стейкхолдерів та взаємодії з ними, та на цій основі виділити ті з них, які можуть бути застосовані для підприємств нафтогазової галузі;
- 3) обґрунтувати пріоритетність ключових стейкхолдерів підприємств нафтогазової галузі.

Для виконання поставлених завдань будуть застосовані такі наукові методи: дедукція, що передбачає виведення конкретних тверджень на основі логічного аналізу загальних положень; систематизація, яка полягає в упорядкуванні множини розрізнених об'єктів та накопичених знань про них; аналіз та синтез, що являють собою взаємозалежні процеси уявного або фактичного розчленування цілого на складові частини та об'єднання цих частин у єдине ціле.

Виклад основних результатів дослідження.

Стейкхолдер – це будь-яка особа або група осіб (фізичних і юридичних), яка має реальний або потенційний інтерес у діяльності підприємства, може впливати на нього або ж піддається впливу його діяльності чи залежить від нього, і внесок якої є основою успіху даної структури. Широке коло стейкхолдерів мають різноманітні інтереси, очікування та занепокоєння, які впливають на діяльність нафтогазових компаній. Зокрема, виклики можуть виникати через розбіжності в інтересах і мотивах, конфліктні програми дій, неефективні комунікаційні канали або недостатнє розуміння потреб та очікувань зацікавлених сторін.

З метою розкриття особливостей аналізу взаємодії із стейкхолдерами на основі вибору принципів і критеріїв нами проведено дослідження на прикладі однієї з ключових галузей не лише паливно-енергетичного комплексу, але й економіки загалом – нафтогазової галузі, яка забезпечує ефективне функціонування країни.

Глибока інтеграція нафтогазового ринку в економіку спричиняє те, що будь-які зміни чи кризи в цій сфері створюють серйозні виклики як для великого бізнесу, так і для населення різних країн. Крім того, ці виклики та кризи можуть бути наслідком дій політичних або бізнесових суб'єктів, перетворюючи енергетичний сектор на один із сучасних інструментів тиску та агресії щодо інших держав.

Згідно з даними, оприлюдненими на «Порталі даних видобувної галузі», у 2022 році нафтогазовидобувна галузь забезпечила 5,69% валового внутрішнього продукту України. Водночас збройна агресія російської федерації суттєво вплинула на функціонування галузі, що зумовило скорочення її внеску у ВВП на 15,83% (55,6 млрд грн). Упродовж 2022–2023 років підприємства цього сектору перерахували до зведеного бюджету держави близько 259 млрд грн податкових надходжень. Ця сума становить приблизно 28% загального обсягу фінансової допомоги від Європейського Союзу, іноземних урядів, міжнародних організацій та донорів, про що свідчить інформація з державного веб-порталу «Відкритий бюджет». Особливу роль у структурі податкових платежів відіграє рентна плата за користування надрами, обсяг якої склав 132,4 млрд грн, або 51% від загальної суми податків, сплачених галуззю, що підкреслює ключову роль ренти як основного податку для нафтогазового сектору [17; 18].

Попри численні виклики, зокрема постійні ракетні удари по інфраструктурних об'єктах і близькість окремих родовищ до лінії фронту, українські компанії продовжують видобувати нафту, природний газ і газовий конденсат там, де це можливо з огляду на безпекові обставини.

Ефективне управління відносинами зі стейкхолдерами слугує стрижнем для навігації в складних соціально-політичних та економіко-екологічних умовах. Активно і ефективно взаємодіючи зі стейкхолдерами, нафтогазові компанії можуть сприяти покращенню іміджу, взаєморозумінню, зміцненню довіри, посилити соціальну відповідальність та спільно створити цінності.

Незважаючи на визнану важливість управління відносинами із стейкхолдерами у нафтогазовому секторі, все ще існують виклики, які ускладнюють його реалізацію, особливо в кризових умовах. Отже, виникає необхідність більш детального вивчення критеріїв ідентифікації та принципів взаємодії із зацікавленими

особами для подальшої пріоритизації груп стейкхолдерів, а також управління відносинами із ними в нафтогазовому секторі, що включає розвиток стратегій для забезпечення довгострокової стійкості та ефективної діяльності.

Визначення спектра можливих інтересів потенційних стейкхолдерів зазвичай здійснюється дослідниками за сферами їх виникнення. Оскільки нафтогазовий сектор стикається зі складними геополітичними, економічними, соціальними і екологічними проблемами і викликами, побудова і підтримка ефективних

відносин зі стейкхолдерами є надзвичайно важливим завданням. У цьому контексті для підприємств нафтогазового сектору нами виділено наступні групи інтересів (рис.1).

Визначені характеристики нафтогазового сектору не претендують на всебічний опис тенденцій розвитку галузі, проте сприяють більш обґрунтованому підходу до виконання наступного завдання — систематизації основних підходів до ідентифікації стейкхолдерів підприємств нафтогазового комплексу.



Рис.1. Інтереси стейкхолдерів нафтогазових підприємств
Джерело: авторська розробка

Підприємство може взаємодіяти з численними стейкхолдерами, які мають різні характеристики, а подекуди й суперечливі інтереси, цілі чи вимоги. Розробка методології для систематичного визначення груп стейкхолдерів, здатних сприяти досягненню цілей підприємства (безпосередньо чи опосередковано) або залежних від його діяльності, є ключовою умовою для ефективного формування взаємовідносин із ними.

Принципи – це загальні правила, основоположна категорія теорії (науки) та практики (цілепокладаючої діяльності), що відображають основу, сутність явища або процесу, їх розвиток, відносини між внутрішніми складовими та зовнішнім середовищем. Сукупність принципів визначає логічність і єдність застосування

певних підходів, методів, які спрямовані на пізнання об'єкта та його оцінку, виступають критерієм відбору і застосування певних методів дослідження задля отримання нових знань. З позиції дослідника, принципи формуються, виходячи з його системи знань, переконань, правил і норм поведінки, світогляду тощо.

Взаємодія зі стейкхолдерами базується на принципах, які сприяють побудові партнерських відносин, ефективній комунікації, спільному досягненню цілей і створенню спільних цінностей та є запорукою сталого розвитку підприємства. Узагальнення основних принципів, що досліджуються авторами в літературі, наведена у табл.1.

Таблиця 1

Принципи взаємодії із стейкхолдерами підприємства

Принцип	Автор або джерело						
	Величко В, Троян В. [11, с.111-112]	Ляшук К.П. [12, с. 288]	AA1000 [1]	Галушка З.І. [13]	Назарок П. [14]	Галушка З.І [15, с.161]	Камишнікова Е.В. [16, с.332]
Рік	2024	2021	2015	2020	2020	2023	2019
відкритість та прозорість	+					+	+
взаємна повага	+						
двосторонній обмін інформацією/ комунікація	+				+		
активна участь	+						
гнучкість та адаптивність	+						
рівність участі	+						
відповідальність за результати	+						
стійкість та тривалість відносин	+						
організація співпраці / колаборація		+					+
залучення в бізнес-процеси		+					
врахування людського фактору		+					
створення доданої вартості		+					
конкурентні позиції		+					
співпричетність			+				
істотність			+				
повнота			+				
реагування			+				+
дотримання балансу інтересів				+			+
взаємодія та узгодженість				+	+		
справедливість у розподілі відповідальності, ризиків, привілеїв, доходів				+			
використання єдиної методології, інструментарію та принципів взаємодії				+			
відмова від поспрання прав				+			
процеси та стиль поведінки, що враховують інтереси усіх стейкхолдерів				+			
розробка цілей взаємодії між стейкхолдерами				+			
усунення протиріччя при управлінні між менеджерами, власниками				+			
моніторинг та визнання інтересів				+			
консультування					+		
розуміння					+		
планування					+		
компроміс					+		
системність взаємовідносин						+	+
орієнтація на реалізацію спільних довгострокових цілей						+	+
взаємовигідність відносин						+	
фокусування на стратегічно важливих напрямках						+	
проактивність управління						+	+
орієнтація на сталий розвиток						+	+
підзвітність							+

Джерело: згруповано на основі [1; 11-16]

Результати узагальнення свідчать, що 43% дослідників звертають увагу на такий принцип (норми і правила) взаємодії із стейкхолдерами як відкритість та прозорість. Такі принципи взаємодії як: комунікація, організація співпраці, реагування, дотримання балансу інтересів, взаємодія та узгодженість, системність взаємовідносин, орієнтація на реалізацію спільних довгострокових цілей, проактивність управління та

орієнтація на сталий розвиток виділяють 29% дослідників. Інші характеристики взаємодії із стейкхолдерами використовуються для їх ідентифікації лише в одиничних випадках.

Залежність України від зовнішніх джерел енергії зумовлює необхідність розробки стратегій, спрямованих на її скорочення та забезпечення стабільного енергопостачання. Для досягнення завдань, визначених

Енергетичною стратегією України до 2035 року [17], важливими є гармонізація національного законодавства з нормативами Європейського Союзу, завершення впровадження європейських стандартів і активне використання сучасних технологій, особливо у сфері відновлюваної енергетики. До пріоритетних напрямів належать розвиток внутрішніх традиційних енергетичних ресурсів, збільшення частки відновлювальної енергетики, зміцнення міжнародного співробітництва для диверсифікації енергозабезпечення країни, а також впровадження енергоефективних рішень в транспортуванні та зберіганні енергоресурсів. Енергетична безпека країни потребує різноманітності джерел постачання енергоресурсів, розвитку власного видобутку, підвищення енергоефективності, модернізації інфраструктури та забезпечення кібербезпеки. Водночас нафтогазові підприємства країни орієнтуються на дотримання міжнародних стандартів, принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Ключовим

завданням галузі є також сприяння позитивним соціальним змінам через розвиток територій і поліпшення стану довкілля, на яких здійснюється діяльність. Ці заходи базуються на принципах взаємоповаги, відповідальності та співробітництва з місцевими громадами. Отже, враховуючи наведене, можна запропонувати такі принципи: орієнтація на інновації та ресурсозберігаючі технології; досягнення цілей сталого розвитку та міжнародного співробітництва; безпеки (захищеності економічних інтересів нафтогазового підприємства в системі його відносин зі стейкхолдерами (працівниками, споживачами, державою, акціонерами тощо)).

Принципи є підґрунтям для розробки критеріїв. Вибір критеріїв залежить від мети, завдань та рівня формування досліджуваного об'єкта. Виходячи з цього, нами систематизовано критерії, які пропонуються різними авторами для аналізу стейкхолдерів та є підґрунтям для розробки чи вибору його інструментів (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії ідентифікації стейкхолдерів підприємства

Критерій	Автор або джерело									
	AA1000SES [1, с.17]	Mitchell R.K. [2, с.853-886]	Кранокутська Н.С., Госн С. [3, с.65]	Bezghinova L. [4, с.75]	Залуцька Х.Я., Стефанцов Д.В. [5, с. 292-293]	Рибак, А.І. Азарова І.Б. [6, с.84]	Селецький А. [7]	Білецький І.В. [8, с.23]	Kochan, T.A. and Rubinstein, C.A. [9, с.369]	Герасименко Ю.В. [10, с.13]
Рік	2015	1997	2019	2022	2023	2017	2019	2022	2000	2019
залежність	+									
відповідальність	+									
напряга	+									
вплив	+					+	+			
перспективи	+				+					
влада		+	+	+				+	+	+
легітимність		+		+						
терміновість/ актуальність		+		+						
інтерес			+				+	+		
значущість			+							
представництво				+						
відповідність результатів взаємодії поставленим цілям					+					
цінність					+					
позиція						+				
стабільність						+				
готовність до співпраці						+				
ресурси									+	+

Джерело: згруповано на основі [1-10]

Отже, аналізуючи запропоновані авторами критерії ідентифікації стейкхолдерів підприємства, можна дійти висновків, що найчастіше зустрічаються критерії: влада (35,3%), вплив і інтерес мають однакову частоту згадування дослідниками (17,65%), третіми у рейтингу по згадуванню наводяться критерії легітимність, терміновість і ресурси (відповідно, по 11,8%), усі інші критерії (залежність, відповідальність, значущість) мають частку 6,0%. Інші критерії використовуються

авторами для ідентифікації стейкхолдерів лише в поодиноких випадках, при цьому не заперечуючи їх інформативності для певних дослідницьких цілей.

Успіх будь-якого підприємства визначається не тільки владою, зацікавленістю і значущістю його стейкхолдерів, а й їх ставленням до самого підприємства. У такому випадку, на перший план висуваються феномени конфліктності і лояльності. Отже, на наш погляд, можна додати такі критерії: конфліктність

(опір) – як критерій виокремлення групи або особи, які потребують термінової і невідкладної уваги з боку підприємства; лояльність – як критерій, що визначає рівень підтримки підприємства та дозволяє класифікувати стейкхолдерів за групами (потенційний союзник, опонент, критик чи прихильник) і ресурсозалежність.

Визначення спектру можливих інтересів потенційних стейкхолдерів підприємств нафтогазового сектору здійснено нами за сферами їх виникнення (з рис.1). Ідентифікацію стейкхолдерів за критерієм влади здійснено з урахуванням того, що «влада – це ступінь, який визначає можливості доступу учасника відносин до фізичних, матеріальних, репутаційних ресурсів іншої сторони для здійснення своїх ідей, інтересів, бажань» [19]. На думку автора, доступність цих ресурсів є мінливою величиною, відповідно, влада може бути не тільки як отримана, так і втрачена.

Залежність стейкхолдерів розглядається нами згідно з підходом Р. Мітчелла, як ступінь пріоритизації заінтересованої особи щодо висунутих нею вимог і інтересів. Враховуючи, що влада зацікавлених сторін та її легітимність базується на рівні ресурсів, якими

обмінюються підприємство та його стейкхолдери, пропонується виходити з теорії ресурсної залежності та ввести відповідний критерій. Необхідно відмітити, що залежності можуть бути присутні у відносинах окремих стейкхолдерів, а не в групі, до якої вони належать. Якщо суб'єкт господарювання не має можливостей для заміни необхідного ресурсу протягом визначеного періоду часу, розрив відносин із зацікавленими сторонами, безумовно, вплине на підприємство, однак розрив відносин високої залежності може мати руйнівні довгострокові наслідки.




Найбільш залежною групою стейкхолдерів нафтогазових підприємств пропонується вважати ту, інтереси якої потребують негайного задоволення з боку підприємства через можливість виникнення прямої загрози його існуванню.

З урахуванням наведених теоретичних положень, а також власних логічних аргументів та пропозицій, було проведено ідентифікацію ключових стейкхолдерів нафтогазового сектору за критеріями впливу, зацікавленості та залежності. Результати цього аналізу наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств нафтогазового сектору за критеріями влади, інтересів і залежності

Група стейкхолдерів	Склад	Критерії пріоритизації		
		влада	інтерес	залежність
Власники (акціонери)	Єдиний акціонер - одноосібний власник НАК «Нафтогаз України» є держава в особі КМУ			
Персонал	Наглядова Рада Компанії			
	Правління Компанії			
	Керівники бізнесів та Менеджери			
	Працівники			
	Галузеві профспілки			
Інвестори та кредитори (облігаціонери)	Інституційні інвестори			
	Банки			
	Публічні компанії			
	Міжнародна компанія Expert Petroleum			
Споживачі	Внутрішні споживачі (промислові і побутові)			
	Зовнішні споживачі			
	Посередники			
Партнери	Юридичні особи – компанії постачальники, будівельні та сервісні компанії-підрядники			
Держава та регуляторні органи	Законодавчі органи влади			
	Державна фіскальна служба			
	Установи, відповідальні за надання дозволів, ліцензій та нагляд за дотриманням екологічних норм і правил безпеки			
Наукові та навчальні заклади	Галузеві освітні заклади			
	Дослідницькі центри			
	Партнери з НДДКР			
Місцева громада	громадяни, які населяють територію певної громади, регіону, держави, і є носіями прав на надра та природні ресурси в них			
Суспільні організації	Благодійні організації			
	Волонтерські організації			
	Місцеві громадські організації			
Засоби масової інформації	Інтернет			
	Соціальні мережі			
	Телебачення			
	Радіо			
	Паперові ЗМІ			

Примітка:  – стейкхолдери високого пріоритету за обраними критеріями;
 – стейкхолдери середнього пріоритету за обраними критеріями;
 – стейкхолдери низького пріоритету за обраними критеріями.

Джерело: авторська розробка

У запропонованій карті зацікавлених осіб ідентифікація стейкхолдерів проводиться з урахуванням їхньої влади та інтересів. Таким чином, пріоритетними вважаються ті стейкхолдери, які мають здатність здійснювати прямий і суттєвий вплив на діяльність нафтогазового підприємства та очікують на швидшу реалізацію своїх інтересів. Критерій залежності (ресурсозалежності), в даному випадку, корелює із критерієм влади, тому як, чим більше залежним є стейкхолдер, тим більшою буде сила впливу (влади) по відношенню до нього.

Результати проведеної пріоритизації стейкхолдерів підприємств нафтогазової галузі свідчать, що до групи високого пріоритету мають входити члени наглядової ради нафтогазових компаній, члени правління, керівники бізнес-напрямків та менеджери, працівники нафтогазових компаній, кінцеві споживачі, місцева громада, фіскальний регулятор. Середній пріоритет мають власники в особі акціонерів та засновників нафтогазових компаній, законодавчі органи та регулятори діяльності компаній, галузеві профспілки, фінансові

установи та кредитори, компанії постачальники, будівельні та сервісні підрядні компанії. Низьку пріоритетність мають інші організації та учасники економічних відносин через опосередкованість їхнього впливу та не вимагають швидкого виконання реалізації їх інтересів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження були визначені особливості розвитку підприємств нафтогазової галузі, що спричиняють виникнення специфічних геополітичних, економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів. Систематизовано основні критерії та принципи взаємодії зі стейкхолдерами, а також виокремлено ті, що можуть бути застосовані до підприємств нафтогазового сектору. На основі визначених критеріїв (влада, інтереси, залежність) розроблено карту ключових стейкхолдерів підприємств нафтогазової галузі з урахуванням їх пріоритетності. Отримані результати становлять важливу основу для подальшого розвитку методології оцінки рівня задоволеності ключових стейкхолдерів нафтогазових підприємств через картування стейкхолдерів за їх пріоритетністю.

Список використаних джерел:

1. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES–2015). AccountAbility. URL: <https://accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement>.
2. Mitchell R.K. Agle B.R. & Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22(4). Pp. 853–886.
3. Краснокутська Н.С., Госн С. (2021). Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 1(17), Pp. 060–068. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1\(17\)-60-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1(17)-60-68)
4. Bezghinova L. (2022). The concept of stakeholders in business management in the field of tourism. Operation and development management of economic entities in European integration conditions: information service, mechanisms, digitalization: collective monograph. Publishing House of University of Technology, Katowice, Pp. 66-86.
5. Залуцька Х.Я., Стефанцов Д.В. (2023). Типологізація взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами в процесі їх стратегічного розвитку. *Бізнес Інформ*, № 9. С. 290–295. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-290-295>.
6. Рыбак А.И., Азарова И.Б. (2017). Управление заинтересованными сторонами в проектно-менеджменті : монография. Одеса : ОДАБА, 145 с.
7. Селецький А. (2019). Секретні техніки пропрацювання вимог. Частина 1. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/techniques-for-developing-requirements-1/>.
8. Білецький І.В. (2022). Аналіз ринку житлової нерухомості через призму теорії стейкхолдерів. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, № 3(70). С. 22-26. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-4>.
9. Kochan, T.A. & Rubinstein, C.A. (2000). Toward a Stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership, *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, Pp. 67–386.
10. Герасименко Ю.В. (2019). Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, № 1(87). С. 9–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16).
11. Velychko V., Troian V. (2024). The concept of involving stakeholders in the process of strategic development of regions. Publishing House “Baltija Publishing”. Pp. 108-125. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-437-5-6>.
12. Ляшук К.П. (2021). Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 5, Т. 1. С. 287-293. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-50](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-50)
13. Галушка З.І. (2020). Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Вип. 829. Економіка. С. 52-58. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1635>
14. Назарок П. (2020). Win-win стратегія: як знайти спільну мову зі стейкхолдерами. House of Knowledge. URL: <https://k-house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/>.
15. Галушка З.І. (2023). Ключові стейкхолдери освітніх програм: ідентифікація інтересів та стратегії взаємодії. *SWorldJournal*, Iss. 18. Part 2. С. 157-164. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-027>.
16. Камишнікова Е.В. (2019). Формування механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, Вип. 3(36). С. 330-340. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).330-340](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).330-340).
17. Енергетична стратегія України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.

18. KPMG Україна. Майбутнє нафтогазової галузі: використання екологічно чистих джерел енергії. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/12/the-future-of-the-oil-and-gasindustry.html>.
19. Suchman M.C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review*, 574 p.

References:

1. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES–2015). AccountAbility. URL: <https://accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement>. [in English].
2. Mitchell R.K. Agle B.R. & Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22(4). Pp. 853–886. [in English].
3. Krasnokutska N.S., Hosn S. (2021). *Priorytyzatsiia kliuchovykh steikkholderiv pidpryiemstv kondyterskoi promyslovosti [Prioritization of key stakeholders of confectionery industry enterprises]*. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, No. 1(17). Pp. 060–068. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1\(17\)-60-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1(17)-60-68). [in Ukrainian].
4. Bezghinova L. (2022). *The concept of stakeholders in business management in the field of tourism. Operation and development management of economic entities in European integration conditions: information service, mechanisms, digitalization: collective monograph*. Publishing House of University of Technology, Katowice, pp. 66-86. [in English].
5. Zalutska Kh.І., Stefantsov D.V. (2023). *Typolohizatsiia vzaïmozv'iazkiv pidpryiemstva zi steikkholderamy v protsesi yikh stratehichnoho rozvytku [Typologization of the enterprise's relationships with stakeholders in the process of their strategic development]*. *Biznes Inform*, No. 9. p. 290–295. [in Ukrainian].
6. Rybak A.I., Azarova I.B. (2017). *Upravlinnia zatsikavlenymy stonamamy v proektnomu menedzhmenti [Stakeholder management in project management] : monohrafiia*. Odesa, 145s. [in Ukrainian].
7. Seletskyi A. (2019). *Sekretni tekhniky propratsiuvannia vymoh [Secret techniques of requirements elaboration]*. *Chastyna persha*. Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/articles/techniques-for-developing-requirements-1/>. [in Ukrainian].
8. Biletskyi I.V. (2022). *Analiz rynku zhytlovoi nerukhomosti cherez pryzmu teorii steikkholderiv [Analysis of the residential real estate market through the prism of stakeholder theory]*. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navigator»*, No.3(70). Pp. 2-26. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-4>. [in Ukrainian].
9. Kochan, T.A. & Rubinstein, C.A. (2000), «Toward a Stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership», *Organization Science*, Vol. 1, No. 4. Pp. 367–386. [in English].
10. Herasymenko, Yu.V. (2019). *Identyfikatsiia steikkholderiv pidpryiemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt [Identification of enterprises' stakeholders and assessment of their influence: theoretical aspect]*. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. (1(87)). Pp. 9–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16). [in Ukrainian].
11. Velychko V., Troian V. (2024). *The concept of involving stakeholders in the process of strategic development of regions*. Publishing House “Baltija Publishing”. Pp. 108-125. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-437-5-6>. [in English].
12. Liashchuk K.P. (2021). *Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu upravlinnia sotsialnoiu vzaïmodiieiu torhovelykh pidpryiemstv iz steikkholderamy [Features of Formation of the Mechanism of Management of Social Interaction of Trade Enterprises with Stakeholders]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, To 5, Vol. 1. p. 287-293. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-50](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-50). [in Ukrainian].
13. Halushka Z.І. (2020). *Stratehichniy steikkholder-menedzhment: teoretychna kontseptsiiia y osoblyvosti zastosuvannia [Strategic stakeholder management: theoretical concept and features of application]*. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu*: No. 829. *Ekonomika*: Pp. 52-58. Retrieved from: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1635>. [in Ukrainian].
14. Nazarok P. (2020). *Win-win stratehiia: yak znaity spilnu movu zi steikkholderamy [Win-win strategy: how to find a common language with stakeholders]*. House of Knowledge. Retrieved from: <https://k-house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/>. [in Ukrainian].
15. Halushka Z.І. (2023). *Kliuchovi steikkholdery osvitynykh program: identyfikatsiia interesiv ta stratehii vzaïmodii. [Key stakeholders of educational programs: identification of interests and interaction strategies]*. *SWorldJournal*, No. 18. Part 2. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-027>. [in Ukrainian].
16. Kamyshnikova E.V. (2019). *Formuvannia mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu [Formation of the mechanism of strategic management of corporate social responsibility]*. *Tsentrálnoukraiynskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, No. 3(36). Pp. 330-340. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).330-340](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).330-340). [in Ukrainian].
17. *Enerhetychna stratehiia Ukrainy na period do 2050 roku [Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050]*; *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]* vid 21.04.2023 r. № 373-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].
18. KPMG Ukraina. *Maibutnie naftohazovoi haluzi: vykorystannia ekolohichno chystykh dzherel enerhii [KPMG Ukraine. The future of the oil and gas industry: the use of clean energy sources]*. Retrieved from: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/12/the-future-of-the-oil-and-gasindustry.html>. [in Ukrainian].
19. Suchman M.C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review*, 574 p. [in English].