

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nauka.com.ua | № 2, 2020 | 27.02.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.72](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.72)

УДК 005.33

*А. В. Охотніков,
Начальник департаменту регіонального розвитку,
АТ «Укргазвидобування», м. Київ
ORCID: 0000-0002-4609-1994*

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН У ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

*A. Okhotnikov
Head of Regional Development,
Ukrigasvydobuvannya JSC, Kyiv*

STAKEHOLDERS CLASSIFICATION IN THE DEVELOPMENT PROJECTS OF GAS AND OIL COMPANIES IN UKRAINE

Досліджено теоретичні питання обґрунтування та розробки класифікаційних ознак заінтересованих сторін у проєктах підприємств нафтогазової галузі. Обґрунтовано особливості реалізації проєктів регіонального розвитку нафтогазових підприємств. Наведено авторські підходи до класифікації заінтересованих сторін зовнішнього середовища підприємства нафтогазової галузі залежно від етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів та залежно від економіко-правової природи відносин. Доведено, що методологія проєктного управління є однією з найбільш оптимальних для характеристики заінтересованих сторін підприємства нафтогазової галузі відповідно до етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів. Проаналізовано сучасні тенденції зміни якісних параметрів відносин підприємств нафтогазової галузі із заінтересованими сторонами. Запропоновано шляхи оптимізації системи управління відносинами із заінтересованими сторонами у детермінованому зовнішньому середовищі господарської діяльності.

Theoretical issues of substantiation and development of stakeholder classification features in projects of gas and oil companies were investigated. Regional development projects for gas and oil companies are mainly related to seismic operations on new areas, well drilling, construction and infrastructure maintenance. According to the methodology of project management, planning and implementation of each project involves the establishment of a list of project stakeholders, their characteristics, the assessment of the interest level and impact. The author substantiated that a project-based approach to stakeholder relationship analysis can most fully ensure disclosure of stakeholder project information in gas and oil industry. Thus, it is more accurate to justify the amount of resources needed for organizing stakeholder relationships. Accordingly, the classification of environmental stakeholders by the organization stages of oil and gas production based on project management methodology can be carried out. For a more in-depth analysis of the stakeholders impact on the parameters of the projects in the gas and oil industry, it is advisable to

consider the separate stages of hydrocarbon production organization from the initial stage, namely obtaining a special permit for the use of subsoil by the results of the Oil and gas auction to the final stage of production wells elimination. Each stage is characterized by a decisive role for individual stakeholders. The author's approach to the stakeholders' classification of the external environment in the gas and oil industry depending on the economic and legal nature of the relations is presented. It is proved that the project management methodology is one of the most optimal for the characterization of the stakeholders in the gas and oil industry company in accordance with the organization stages of hydrocarbon production. The modern tendencies of qualitative parameters change of relations in the companies of gas and oil industry with stakeholders are analyzed. The ways to optimize management system of relations with stakeholders in the determined external environment of economic activity are offered.

Ключові слова: *заінтересована сторона; система управління відносинами із заінтересованими сторонами; корпоративна соціальна відповідальність; сталий розвиток; проєкт нафтогазового підприємства; етапи організації видобування вуглеводнів; місцеві громади; земельні відносини.*

Keywords: *stakeholder; stakeholder relations management system; corporate social responsibility; sustainable development; project of gas and oil company; organization stages of hydrocarbon production; local communities; land relations.*

Постановка проблеми. В умовах розвитку і трансформації економічної системи України та інтенсифікації процесів соціально-економічної взаємодії в суспільстві, під час реалізації проєктів ускладнюються відносини підприємств із заінтересованими сторонами. Особливості такої взаємодії залежать від інтересів контрагентів та економіко-правової природи відносин. Дослідження в сфері управління відносинами із заінтересованими сторонами підприємства в сучасних умовах господарювання, в переважній більшості, базуються на теорії управління проєктами та методичних підходах організації роботи з інформаційними базами даних. Інструменти проєктного управління дозволяють забезпечити планування, реалізацію, моніторинг та контроль відносин підприємства із заінтересованими сторонами та оптимізувати систему управління ними у детермінованому зовнішньому середовищі господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Карл Ульріх Гміндер здійснив ґрунтовні дослідження факторів побудови ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності, обґрунтувавши її як системний елемент відносин із заінтересованими сторонами [1]. В той же час, Аалтонен К. визначає методологію управління відносинами із заінтересованими сторонами центральним елементом проєктного управління в цілому [2].

Категорія сталого розвитку підприємства є центральною в дослідженнях Марії Раду, яка доводить взаємозалежність між сталим розвитком підприємства та параметрами результативності взаємодії із заінтересованими сторонами, акцентуючи увагу на проблемах екології, соціальної сфери та відносинах з громадами на територіях ведення господарської діяльності [3]. Томас Бікер класифікує інтереси стейкхолдерів за сферами впливу господарської діяльності на: економічні, соціальні та сферу навколишнього середовища, відповідно пропонуючи інструменти для організації взаємодії за окремими сферами [4]. У своїх дослідженнях Каролін Ченг доводить, що цілепокладання на сталий розвиток є невід'ємним елементом корпоративної стратегії в сучасному економічному середовищі, а особливості відносин з окремими групами заінтересованих сторін залежать від сфери діяльності суб'єкта господарювання, що має бути покладена в основу класифікації [5].

Міхаеля Стрїтетська в своїх дослідженнях природи інтересів контрактів доходить висновку, що основою для побудови системи управління відносинами із заінтересованими сторонами є класифікація заінтересованих сторін підприємства. А класифікаційні ознаки, в свою чергу, визначаються характером відносин із місцевими громадами, рівнем витрат на соціальні проєкти та благодійну діяльність, іншими аспектами взаємодії з контрагентами в проєктах [6].

Арчі Б. в своїй концепції управління відносинами із заінтересованими сторонами виділяє п'ять основних груп та відносить до зовнішніх: місцеві громади, споживачів та суспільство в цілому [7].

Більшість авторів пропонують використовувати класифікаційний підхід до заінтересованих сторін у проєктах підприємства на основі визначення сфери їх інтересів по відношенню до господарської діяльності. Але залишається відкритим питання встановлення динамічних характеристик таких інтересів, що можуть суттєво змінюватись на різних стадіях реалізації проєктів.

Мета статті. Обґрунтування класифікаційних підходів до заінтересованих сторін зовнішнього середовища у проєктах розвитку підприємства нафтогазової галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сучасному етапі розвитку економіки України одним з найбільш важливих факторів, що визначають можливості та динаміку економічних перетворень є забезпечення енергетичної незалежності та безпеки держави [8].

Базовою передумовою забезпечення енергетичної безпеки є нарощування видобутку вуглеводнів всередині країни [9]. Організація фінансово-господарської діяльності з видобування вуглеводнів характеризується складною структурою інформаційного, матеріально-технічного, технологічного та організаційного забезпечення, а також довготривалим багатоетапним господарським механізмом, реалізація якого залежить від впливу великої кількості заінтересованих сторін.

Проекти регіонального розвитку нафтогазових підприємств переважно пов'язані з проведенням сейсмічних робіт на нових площах, бурінням нових свердловин, будівництвом нових та обслуговуванням діючих об'єктів наземної інфраструктури. Відповідно до методології проєктного управління, планування та реалізація кожного проєкту передбачає формування переліку заінтересованих сторін проєкту, їх характеристик, оцінку рівня заінтересованості та впливу.

Необхідно відмітити, що обсяг залучення ресурсів підприємства для роботи із заінтересованими сторонами в різні сфери господарської діяльності може суттєво коливатися. Дану гіпотезу підтверджують результати дослідження Король С.В., що доходить висновку про найменший рівень інновацій підприємств нафтогазової галузі саме у стратегічній, екологічній та соціальній сферах, в той час, коли найбільш інноваційними є технічна та технологічна сфера господарської діяльності [10].

В своїх дослідженнях Фадєєва І.Г. доводить, що планування розробки родовищ нафти і газу здійснюється ітеративним методом, що передбачає врахування поточної інформації та показників виробничих процесів і дає змогу коригувати план у реальному часі [11]. Даний підхід актуалізує доцільність розгляду організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів на основі методології проєктного управління, концептуальну основу якого складає управління відносинами із заінтересованими сторонами. Гроза В.А. свої дослідження оцінки впливу газовидобувних підприємств на навколишнє середовище будує на основі структурування господарської діяльності на етапи, серед яких окремо виділяється: геологічне вивчення, дослідно-промислова розробка, експлуатація видобувних свердловин, консервація видобувних свердловин, виведення родовища з розробки [12].

На нашу думку, проєктний підхід до аналізу відносин із заінтересованими сторонами може в найбільш повній мірі забезпечити розкриття інформації про заінтересованих сторін проєктів підприємства нафтогазової галузі. Таким чином, більш точно можна обґрунтувати обсяг необхідних ресурсів для організації відносин із заінтересованими сторонами. Відповідно, може бути проведена класифікація заінтересованих сторін зовнішнього середовища за етапами організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів на основі методології проєктного управління. Для більш глибокого аналізу впливу заінтересованих сторін на параметри проєктів підприємства нафтогазової галузі доцільно розглянути окремі етапи організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів від початкового етапу – отримання спеціального дозволу на користування надрами за результатами Нафтогазового аукціону [13, 14] до заключного етапу ліквідації видобувних свердловин. Кожний етап характеризується визначальною роллю окремих заінтересованих сторін (табл. 1).

Таблиця 1.

Класифікація заінтересованих сторін зовнішнього середовища підприємства нафтогазової галузі залежно від етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів

№	Етап робіт	Ключові заінтересовані сторони зовнішнього середовища
1	Нафтогазовий аукціон	Державна служба геології та надр України Конкуренти (видобувні компанії)
2	Сейсморозвідувальні роботи	
	Підготовчі роботи із землевласниками і землекористувачами	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі) Державні підприємства лісового господарства Сільські ради на площі сейсмічних робіт
	Польові роботи	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі) Суб'єкти - власники телекомунікаційних мереж Суб'єкти - власники трубопровідних мереж Суб'єкти - власники енергетичних мереж
	Камеральні роботи	Контрагенти на виконання робіт з інтерпретації результатів сейсморозвідувальних робіт
3	Закладання свердловини	

	Визначення можливості землевідведення	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі) Сільські ради на площі сейсмічних робіт Суб'єкти - власники телекомунікаційних мереж Суб'єкти - власники трубопровідних мереж Суб'єкти - власники енергетичних мереж Контрагенти із забезпечення процедур землевідведення Контрагенти з проектування
4	Проходження процедури з ОВД ¹ Видача висновку з ОВД	Уповноважений орган (Мінекоенерго ² /департамент ОДА ³)
	Громадське обговорення, надання зауважень та пропозицій	Органи місцевого самоврядування Місцева громада Лідери громадської думки Громадські організації Місцеві органи виконавчої влади
	Інформування про результати процедури	Міжнародні фінансові установи – кредитори
	Підготовка та публікація повідомлень, оголошень	Друковані ЗМІ Контрагенти з розробки звітів з ОВД
5	Відведення земельної ділянки	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі)
	Встановлення договірних відносин	
	Встановлення договірних відносин, планування та вирубка лісових насаджень (при розміщенні на землях лісового фонду)	Державні підприємства лісового господарства
	Забезпечення лояльності суб'єктів земельних відносин та місцевої громади	Місцева громада Лідери громадської думки
	Виготовлення археологічного висновку та проведення археологічного дослідження	ДП «Науково-дослідний центр «Охоронна археологічна служба України» Інституту археології НАН України
	Погодження РПЗ ⁴	Територіальний орган Держгеокадастру
	Погодження РПЗ	Департамент екології та природних ресурсів ОДА
	Отримання технічних умов	Суб'єкти - власники телекомунікаційних мереж Суб'єкти - власники трубопровідних мереж Суб'єкти - власники енергетичних мереж
	Виготовлення агрохімічного паспорту земельної ділянки	ДУ «Інститут охорони ґрунтів України» Контрагенти із забезпечення процедур землевідведення Контрагенти з виготовлення робочих проектів землеустрою
6	Проектні роботи	Державна служба України з питань праці Контрагенти з виготовлення проекту на спорудження свердловини
7	Облаштування майданчика	Контрагенти із виконання робіт по облаштуванню майданчика
8	Буріння свердловини	Контрагенти із постачання товарно-матеріальних цінностей Департамент екології та природних ресурсів ОДА РДА ⁵

¹ оцінка впливу на довкілля

² Міністерство енергетики та захисту довкілля України

³ обласна державна адміністрація

⁴ робочий проєкт землеустрою

⁵ районна державна адміністрація

		Місцева громада Державна служба України з питань праці Контрагенти з буріння свердловини та надання сервісних послуг
9	Випробування та освоєння свердловини	Контрагенти з буріння свердловин Контрагенти з інтенсифікації свердловин Контрагенти з ремонту свердловин Контрагенти із виконання робіт з облаштування свердловини
10	Демонтаж майданчика	Контрагенти із виконання робіт з облаштування майданчика
11	Будівництво шлейфу (газопроводу)	
	Встановлення договірних відносин	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі)
	Встановлення договірних відносин, планування та вирубка лісових насаджень (при розміщенні на землях лісового фонду)	Державні підприємства лісового господарства
	Забезпечення лояльності суб'єктів земельних відносин та місцевої громади	Місцева громада Лідери громадської думки
	Виготовлення археологічного висновку та проведення археологічного дослідження	ДП «Науково-дослідний центр «Охоронна археологічна служба України» Інституту археології НАН України
	Отримання технічних умов	Суб'єкти - власники телекомунікаційних мереж Суб'єкти - власники трубопровідних мереж Суб'єкти - власники енергетичних мереж Контрагенти із будівельних робіт Контрагенти із забезпечення процедур землевідведення
12	Технічна рекультивация порушених земель	Контрагенти із виконання робіт з технічної рекультивации Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі)
13	Облаштування свердловини	Державна служба України з питань праці Контрагенти з виконання робіт з облаштування свердловини Контрагент по розробці проекту на облаштування свердловини
14	Введення в експлуатацію	
15	Експлуатація	
	Продовження договірних відносин на користування земельною ділянкою	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі)
	Рентні платежі	Місцева громада
	Видобування вуглеводнів	Споживачі продукції Товариства
16	Ліквідація видобувної свердловини	Державна служба України з питань праці

Джерело: авторська розробка

В табл. 1 представлено шістнадцять окремих етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів, реалізація яких в значній мірі залежить від ефективності взаємодії із заінтересованими сторонами. Окремі етапи мають внутрішню структуру та розподіляються на послідовні елементи. Результативність та тривалість кожного етапу визначають параметри реалізації проекту в цілому. Необхідно відмітити, що існують певні характерні відмінності природи договірних відносин із різними групами заінтересованих сторін.

На кожному окремому етапі планування та реалізації господарської діяльності нафтогазовидобувного підприємства передбачається вирішення певних організаційно-технічних, економічних та правових задач. Відповідно взаємодія з економічними контрагентами та іншими заінтересованими сторонами зовнішнього середовища спрямована на досягнення визначених цілей господарської діяльності. Особливості організації взаємодії із заінтересованою стороною залежать від даних цілей та природи відносин в цілому. Окрему групу складають заінтересовані сторони, взаємодія з якими обумовлена вимогами нормативно-правового середовища фінансово-господарської діяльності. З іншими заінтересованими сторонами здійснюється вільний економічний обмін [15]. Необхідно відмітити, що відносини з певними заінтересованими сторонами, до складу яких, можна віднести місцеві громади, лідерів громадської думки та громадські організації, спрямовані на отримання

«соціальної ліцензії». Дане поняття може бути визначене як громадське погодження права доступу нафтогазовидобувного підприємства до видобувних ресурсів та проведення робіт з будівництва та експлуатації свердловин та об'єктів наземної інфраструктури. Економіко-правова природа даних відносин принципово відрізняється від економічного обміну із зовнішніми сторонами, які виступають контрагентами з виконання певних видів робіт чи постачання товарно-матеріальних цінностей для підприємства (рис. 1).

Класифікація заінтересованих сторін зовнішнього середовища підприємства нафтогазової галузі залежно від економіко-правової природи відносин

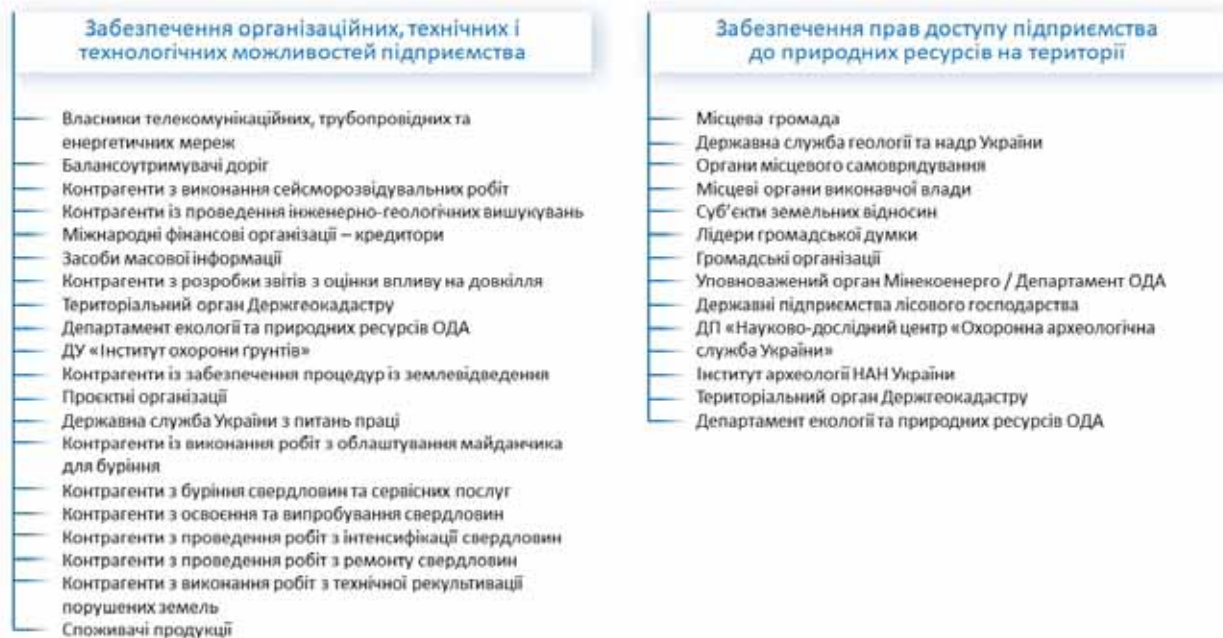


Рис. 1. Класифікація заінтересованих сторін зовнішнього середовища підприємства нафтогазової галузі залежно від економіко-правової природи відносин

Джерело: авторська розробка

Відносини з контрагентами, які виступають підрядниками видобувних підприємств для проведення сейсмічних досліджень, будівництва об'єктів наземної інфраструктури, буріння свердловин та надання сервісних послуг, проектування, інших видів послуг у сфері земельних відносин та оцінки впливу на довкілля, – базуються на економічному обміні, що формалізується комерційними контрактами. Відповідно умови договірних відносин у комерційних контрактах характеризують інтереси сторін та детермінують середовище та умови взаємодії заінтересованої сторони із підприємством нафтогазової галузі. По суті, дані відносини покликані забезпечити організаційну, технічну та технологічну можливість здійснення господарської діяльності.

Відносини із землевласниками, землекористувачами, місцевими громадами, органами влади, суб'єктами дозвільної системи базуються на вимогах нормативно-правових актів, етичних нормах, практиці корпоративної соціальної відповідальності та покликані забезпечити права доступу до видобувних ресурсів на територіях планованої діяльності підприємства нафтогазової галузі.

Необхідно відмітити, що суб'єкт господарювання має суттєво більший вплив на умови комерційної взаємодії зі своїми контрагентами, у порівнянні з можливостями впливу на відносини із суб'єктами, що покликані забезпечити права доступу до ресурсів.

Забезпечення прав доступу до видобувних ресурсів на території планованої діяльності є критичним фактором для підприємства на етапі будівництва та експлуатації видобувних свердловин і об'єктів наземної інфраструктури. Дана проблема актуалізує необхідність планування та виділення ресурсів для організаційного, інформаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення взаємодії із заінтересованими сторонами, що безпосередньо впливають на набуття прав доступу до видобувних ресурсів. Відповідно до класифікації заінтересованих сторін залежно від економіко-правової природи відносин (рис. 1), можна визначити основні функціональні напрямки роботи, що спрямована на забезпечення отримання прав доступу до ресурсів (рис. 2).

Основні функціональні напрямки забезпечення прав доступу до видобувних ресурсів

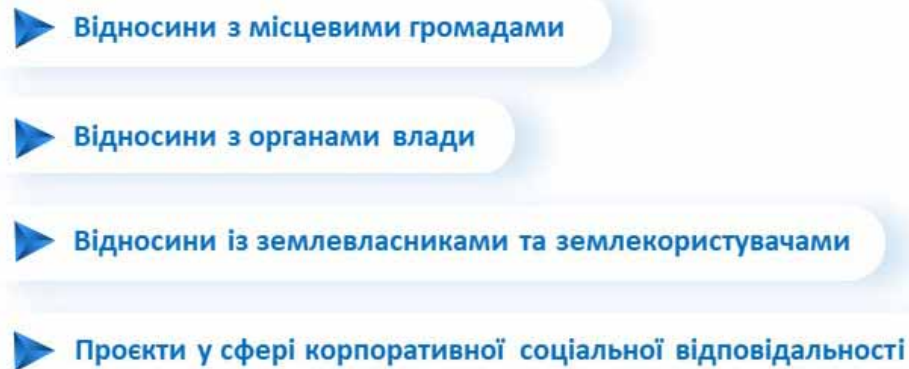


Рис. 2. Основні функціональні напрямки роботи забезпечення прав доступу до видобувних ресурсів

Джерело: авторська розробка

Необхідно відмітити, що потенційна сфера реалізації проєктів корпоративної соціальної відповідальності є широкою та може в собі інтегрувати взаємодію з різними групами заінтересованих сторін підприємства, сприяючи забезпеченню прав доступу до видобувних ресурсів.

Висновки. Ефективність взаємодії із заінтересованими сторонами зовнішнього середовища в сучасних умовах є критичним фактором успіху для реалізації проєктів розвитку підприємства нафтогазової галузі України.

Методологія проєктного управління є однією з найбільш оптимальних для характеристики заінтересованих сторін підприємства нафтогазової галузі відповідно до етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів.

Заінтересовані сторони зовнішнього середовища підприємства в проєктах нафтогазовидобувного підприємства можуть бути класифіковані за етапами організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів, а також залежно від економіко-правової природи відносин. Даний підхід дозволяє виділити групу заінтересованих сторін, рівень ефективності взаємодії з якими, безпосередньо обумовлює критичний фактор можливості реалізації проєктів, що виражається у праві доступу до видобувних ресурсів на території планованої діяльності.

Відносини з місцевими громадами, органами влади, землекористувачами та землевласниками в сучасних умовах є окремими функціональними напрямками взаємодії із заінтересованими сторонами зовнішнього середовища, що потребують додаткового дослідження і обґрунтування організаційного, інформаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві може сприяти більш ефективній взаємодії із зазначеними групами заінтересованих сторін та забезпечити додаткові можливості і форми для управління інтеграцією проєктів на територіях планованої діяльності підприємства нафтогазовидобувної галузі України.

Список використаних джерел.

1. Gminder, C.U. and Bieker, T. (2002), “Managing Corporate Social Responsibility by using the “Sustainability-Balanced Scorecard”, available at: https://needoc.net/doc.html?utm_source=managing-corporate-social-responsibility-by-using-the-sustainability-balanced-scorecard-NL9EemU (Accessed 28 January 2020).
2. Aaltonen, K. (2010), “Stakeholder management in international projects” (Doctoral Thesis). Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
3. Radu, M. (2012), “Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance – the Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational Change”, *Sustainability and Organizational Change*, vol. XIV, No. 32, pp. 451-469.
4. Bieker T. (2002), “Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management”, available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.487.5957&rep=rep1&type=pdf> (Accessed 29 January 2020).
5. Cheng, C.Y. (2010), Paper for International Sustainable Development Research Conference 2010. Norwegian University of Science and Technology.
6. Střiteská, M. (2012), “Balanced Scorecard as an Instrument for Responsible Management”, available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/9db1/607b8fa588d92ada649000c0f20406befa0e.pdf> (Accessed 20 January 2020).

7. Carroll, A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", available at: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders (Accessed 23 December 2019).
8. Кулакова С.Ю. Ефективний розвиток нафтогазового комплексу як важлива умова соціально-економічного розвитку держави [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5947> (дата звернення 19.12.2019).
9. Про невідкладні заходи щодо забезпечення енергетичної безпеки: Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 грудня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874/2019> (дата звернення 09.01.2020).
10. Король С.В. Імперативи розвитку підприємств нафтогазового комплексу в Україні [Електронний ресурс]. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3 (14). URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/14_2018/35.pdf (дата звернення 03.02.2020).
11. Фадеева І.Г. Застосування зарубіжного досвіду планування витрат на видобування вуглеводнів для вітчизняних нафтогазовидобувних підприємств [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3394> (дата звернення 04.02.2020).
12. Гроза В.А. Екологічні аспекти експлуатації газової свердловини / В.А. Гроза, О.М. Антонів // Наукоємні технології. – 2014. – № 1. – С. 125-130.
13. Про затвердження Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 травня 2011 р. № 615 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615-2011-%D0%BF> (дата звернення 31.01.2020).
14. Про реалізацію експериментального проекту із запровадження проведення аукціонів з продажу спеціальних дозволів на користування надрами шляхом електронних торгів: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.10.2018 р. №848 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-2018-%D0%BF> (дата звернення 31.01.2020).
15. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Соціальна відповідальність бізнесу крізь призму комунікацій зі стейкхолдерами [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/50.pdf (дата звернення 25.01.2020).

References.

1. Gminder, C.U. and Bieker, T. (2002), "Managing Corporate Social Responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard", available at: https://needoc.net/doc.html?utm_source=managing-corporate-social-responsibility-by-using-the-sustainability-balanced-scorecard-NL9EemU (Accessed 28 January 2020).
2. Aaltonen, K. (2010), "Stakeholder management in international projects" (Doctoral Thesis). Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
3. Radu, M. (2012), "Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance – the Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational Change", *Sustainability and Organizational Change*, vol. XIV, No. 32, pp. 451-469.
4. Bieker T. (2002), "Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management", available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.487.5957&rep=rep1&type=pdf> (Accessed 29 January 2020).
5. Cheng, C.Y. (2010), Paper for International Sustainable Development Research Conference 2010. Norwegian University of Science and Technology.
6. Střiteská, M. (2012), "Balanced Scorecard as an Instrument for Responsible Management", available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/9db1/607b8fa588d92ada649000c0f20406bfa0e.pdf> (Accessed 20 January 2020).
7. Carroll, A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", available at: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders (Accessed 23 December 2019).
8. Kulakova, S.Y. (2017), "Effective development of oil and gas complex as an important condition for socio-economic development of the country", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5947> (Accessed 19 December 2019).
9. Decree of the President of Ukraine (2019), On the decision of the National Security and Defense Council "On urgent energy security measures", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874/2019> (Accessed 09 January 2020).
10. Korol, S.V. (2018), "The development imperatives of the enterprises of gas and oil complex in Ukraine", *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, [Online], vol. 3 (14), available at: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/14_2018/35.pdf (Accessed 03 February 2020).
11. Fadeeva, I.G. (2014), "Application of foreign experience of hydrocarbon production cost planning for domestic oil and gas companies", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3394> (Accessed 04 February 2020).
12. Groza, V.A. and Antonov, O.M. (2014), "Environmental aspects of gas well exploitation", *Science-intensive technologies*, vol. 1, pp. 125-130.

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Approval of the Procedure for Granting Special Permits for the Use of Subsoil”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615-2011-%D0%BF> (Accessed 31 January 2020).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the implementation of an experimental project for the implementation of auctions for the sale of special permits for the use of subsoil through electronic auction”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-2018-%D0%BF> (Accessed 31 January 2020).

15. Smachylo, V.V., Khalina, V.Y. and Vasylyeva, T.S. (2018), “Corporate social responsibility through the lens of stakeholder communication”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/50.pdf (Accessed 25 January 2020).

Стаття надійшла до редакції 14.02.2020 р.