

УДК 005.35:33.01

JEL Classification: D60, J33, M14

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-10

Мороз Юлія

д.е.н., професор, завідувач кафедри  
бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту,  
Поліський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9507-711X>

Пиршін Максим  
аспірант

Поліський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6068-6276>

## ВНУТРІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ ТА ЇХ РОЛЬ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ САМОДОСТАТНЬОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Висвітлено питання щодо обґрунтування ролі внутрішніх стейкхолдерів у формуванні фінансових ресурсів для забезпечення державних лісогосподарських підприємств активами в умовах сучасного конкурентного ринково го середовища. Розглянуто основні мотиваційні підходи до розвитку лісового господарства власників і найманих працівників державних і комунальних підприємств через створення прибутку і вартість робочої сили. Обґрунтовано систему внутрішніх стейкхолдерів та визначено взаємні очікування і загрози бізнесу, власників і найманих працівників підприємств. Здійснено комплексний аналіз участі внутрішніх стейкхолдерів державних лісогосподарських підприємств в забезпеченні їх господарської діяльності.*

*Встановлено, що в галузі лісове господарство і лісозаготівлі у 2020 році були зайняті 56,0 тис. найманих осіб, на які підприємства несуть витрати біля 8 млрд. грн. (37,3 % чистого доходу), а їх участь у формуванні фінансових ресурсів за балансом становить більше 8 % вартості активів. Держава, як власник і внутрішній стейкхолдер підприємств лісогосподарського комплексу інвестує у створення їх власного капіталу 5,7 млрд. грн. (47,5 % від загальної величини активів).*

*Обґрунтовано, що внутрішні стейкхолдери – це зацікавлені особи, які безпосередньо приймають участь в господарській діяльності підприємства, як його ресурсний потенціал, через систему виконання управлінських функцій або операцій технологічного процесу, наділені можливістю впливу на стан розвитку та конкурентоспроможність бізнесу, а їх інтереси прямо залежать від результатів господарювання.*

*По відношенню до державної політики щодо підприємств лісового господарства визнано доцільність зміни розподілу створеної ними доданої вартості за елементами податки, прибуток і амортизація. Акцентовано увагу на таких способах стимулювання активності найманих осіб, як участь працівників у розподілі створеної доданої вартості, формування соціального пакету та в інвестуванні доходів у власний капітал.*

*Ключові слова: внутрішні стейкхолдери, лісогосподарські підприємства, фінансові ресурси, власники, наймані працівники, додана вартість, соціальний пакет, власний капітал*

## **INTERNAL STAKEHOLDERS AND THEIR ROLE IN PROVIDING SELF-SUFFICIENT DEVELOPMENT OF STATE FORESTRY ENTERPRISES**

*The issue of substantiation of the role of domestic stakeholders in the formation of financial resources to provide state forest enterprises with assets in a modern competitive market environment is covered. The main motivational approaches to the development of forestry of owners and employees of state and municipal enterprises through the creation of profits and labor costs are considered. The system of internal stakeholders is substantiated and mutual expectations and threats of business, owners and employees of enterprises are determined. A comprehensive analysis of the participation of internal stakeholders of state forestry enterprises in ensuring their economic activities is performed.*

*It is established that in the field of forestry and logging in 2020, 56.0 thousand employees were employed, for which enterprises bear costs of about UAH 8 billion. (37.3% of net income), and their participation in the formation of financial resources according to the balance sheet is more than 8% of asset value. The state, as the owner and internal stakeholder of forestry enterprises, is investing UAH 5.7 billion in the creation of their own capital. (47.5% of total assets).*

*It is substantiated that internal stakeholders are stakeholders who directly participate in the economic activity of the enterprise as its resource potential, through the system of management functions or operations of the technological process endowed with the ability to influence the development and competitiveness of business, and their interests directly depend on business results.*

*In relation to the state policy for forestry enterprises, the expediency of changing the distribution of value added created by them by elements of taxes, profits and depreciation is recognized. Emphasis is placed on such ways of stimulating the activity of employees as the participation of employees in the distribution of created added value, the formation of the social package and in investing income in equity.*

**Keywords:** *internal stakeholders, forestry enterprises, financial resources, owners, employees, value added, social package, equity*

**Постановка проблеми.** Активізація бізнесу державних підприємств дає можливість ефективно використовувати потенціал ресурсів які формуються власністю всіх громадян України і тим самим забезпечувати належний розвиток як держави в цілому, так і окремих територіальних громад. В цьому аспекті важлива роль належить лісовому господарстві в основі функціонування якого здійснюють господарську діяльність державні підприємства що забезпечують відтворення лісів, заготівлю, переробку та обробку деревини і другорядних лісових матеріалів, побічне

лісове користування, використання корисних властивостей лісів для культурно-оздоровчих, рекреаційних, спортивних, туристичних і освітньо-виховних цілей, потреб мисливського господарства, проведення науково-дослідних робіт, створення сприятливих умов для життя диких тварин.

Розвиток цих підприємств забезпечують управлінські структури визначені державою як власником та працівники найняті для здійснення господарської діяльності від імені держави. Водночас, аналіз наявної стратегії розвитку лісового господарства України свідчить, що функціонування державних підприємств здійснюється за відсутності ефективної державної політики та використання інструментів зацікавленості в результатах господарювання внутрішніх стейкхолдерів [1]. Лісогосподарська діяльність в Україні є достатньо специфічною і недослідженою з точки зору взаємних відносин з внутрішніми стейкхолдерами. Це потребує пошуку відповідних заходів активізації діяльності державних лісогосподарських підприємств через забезпечення участі внутрішніх стейкхолдерів у формуванні їх самодостатнього розвитку, мінімізацію деструктивних чинників які притаманні функціонуванню лісової галузі в економіці України.

Передумовою вивчення взаємовигідних очікувань в державних лісогосподарських підприємств та їх стейкхолдерів в контексті реалізації соціальної відповідальності є імplementований у 2010 році в Україні стандарт ISO 26000 [2], який визначає необхідність поваги бізнесу до інтересів стейкхолдерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні питання відносин підприємств з їх стейкхолдерами як суспільно-економічного явища досліджували: А. Аммарі [3], А. Бондар [9], Ю. Герасименко [4; 5], Салім Госн [6], О. Захаркін [7], Л. Захаркіна [7], В. Боронос [7], І. Кобушко [7], О. Колмакова [11], Ю. Коломієць [11], О. Конопліна [10], О. Ляшенко

[8], Ю. Мирошниченко [9], , Т. Момот [10], С. Северина [13], О. Стрелков [12], В. Смачило [11], І. Філатова [10], А. Череп [13], Р. Фрімен [20].

В наукових дослідженнях визначено поняття зацікавлених сторін та їх місце в господарській діяльності, сформовано підходи до класифікації стейкхолдерів, розкрито концепцію визнання основних стейкхолдерів та їх інтересів по відношенню до підприємств.

Проте невирішеними залишаються питання ідентифікації внутрішніх стейкхолдерів та їх участі як інвесторів у формуванні фінансових ресурсів підприємств та в процесі безпосереднього створення і використання результатів господарської діяльності за структурними елементами доданої вартості.

**Формування цілей статті.** Зважаючи на вище викладене, особливо актуальним для державних підприємств лісового господарства стає вивчення ролі внутрішніх стейкхолдерів в забезпеченні самодостатнього їх розвитку та дослідження інструментів активізації власників і найманих працівників в побудові ефективного внутрішнього середовища для господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слово стейкхолдер (анг. stakeholder) в українському перекладі має десятки слів, зокрема дотична особа (зацікавлена, незацікавлена), причетник, група впливу, зацікавлена сторона, зацікавлений, пайовик, зискувач, зисківник, вигодоотримувач, заінтересована сторона, дотичник, користувачі, держитель, впливова особа, причетні [14].

Загальне визначення терміна «стейкхолдер» по відношенню до бізнесу у 1984 році дав Р. Фрімен, який під цим поняттям розумів будь-яку групу або особу, яка може впливати на досягнення цілей господарюючої структури, або, навпаки, результати її діяльності є їх інтересами. Без підтримки стейкхолдерів підприємства перестали б існувати [20]. Цілі

підприємства набагато ширші ніж створення прибутку, як це передбачено у понятті підприємництво на законодавчому рівні в Україні [15].

За стандартом AA1000SES (Accountability Stakeholder Engagement Standard), стейкхолдери – це групи, які впливають на діяльність підприємства або/чи здатні відчувати на собі вплив від таких дій, продукції або послуг і пов'язаних з цим результатів [16].

Важливою передумовою самодостатнього розвитку підприємства в умовах необхідності максимального використання інновацій є особливе приділення уваги до визначення ролі в бізнесі, його власників і найманих працівників як основних внутрішніх стейкхолдерів. Безпосередня участь внутрішніх стейкхолдерів в господарській діяльності створює можливість економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також гарантує його економічну безпеку.

Відносини з внутрішніми стейкхолдерами необхідно розглядати як найвагоміший інструмент самодостатнього функціонування підприємства, за допомогою якого формується зацікавленість їх до господарської діяльності та забезпечення її ефективності. Водночас, внутрішні стейкхолдери є інвесторами необхідних ресурсів для формування майнового потенціалу з метою забезпечення функціонування підприємства і одержувачами результатів його господарської діяльності.

По відношенню до внутрішніх стейкхолдерів можливо застосувати визначення що це зацікавлені особи, які безпосередньо приймають участь в господарській діяльності підприємства, як його ресурсний потенціал, через систему виконання управлінських функцій або операцій технологічного процесу, наділені можливістю впливу на стан розвитку та конкурентоспроможність бізнесу, а їх інтереси прямо залежать від результатів господарювання. Ідентифікацію внутрішніх стейкхолдерів необхідно здійснювати на основі критеріїв: залежність, відповідальність, увага, вплив, різноманітні перспективи.

Система внутрішніх стейкхолдерів підприємств наведена на рис. 1.

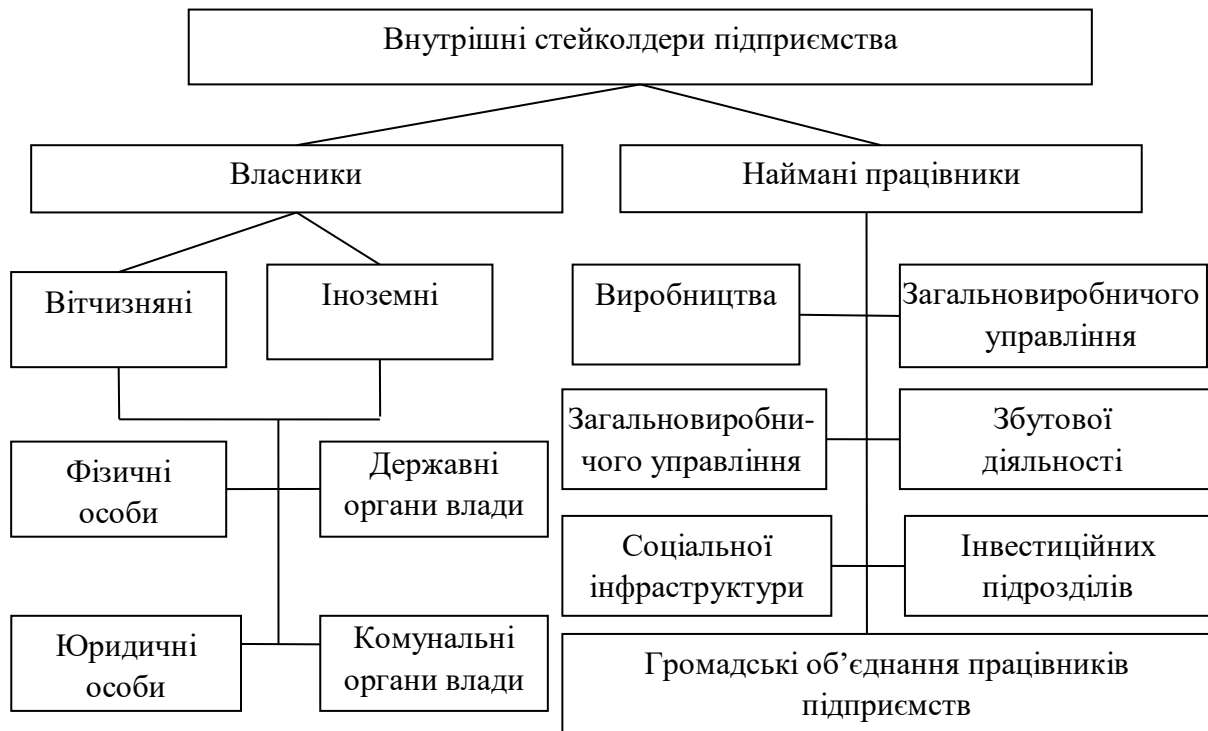


Рис. 1. Система внутрішніх стейкхолдерів підприємства

*Джерело: розроблено авторами*

До внутрішніх стейкхолдерів державних лісогосподарських підприємств відносяться: органи державної влади, які виконують функції власника (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, Державне агентство лісових ресурсів України, обласні управління лісового та мисливського господарства) та наймані працівники і їх громадські об'єднання.

Побудова взаємовигідних відносин підприємств з стейкхолдерами, які мають прямий вплив на його господарську діяльність є одним з основних інструментів забезпечення ефективного управління лісогосподарським комплексом.

Основні характеристики, місце і роль внутрішніх стейкхолдерів в діяльності підприємств лісового господарства і лісозаготівель за наявною статистичною інформацією відображено на рис. 2-6.

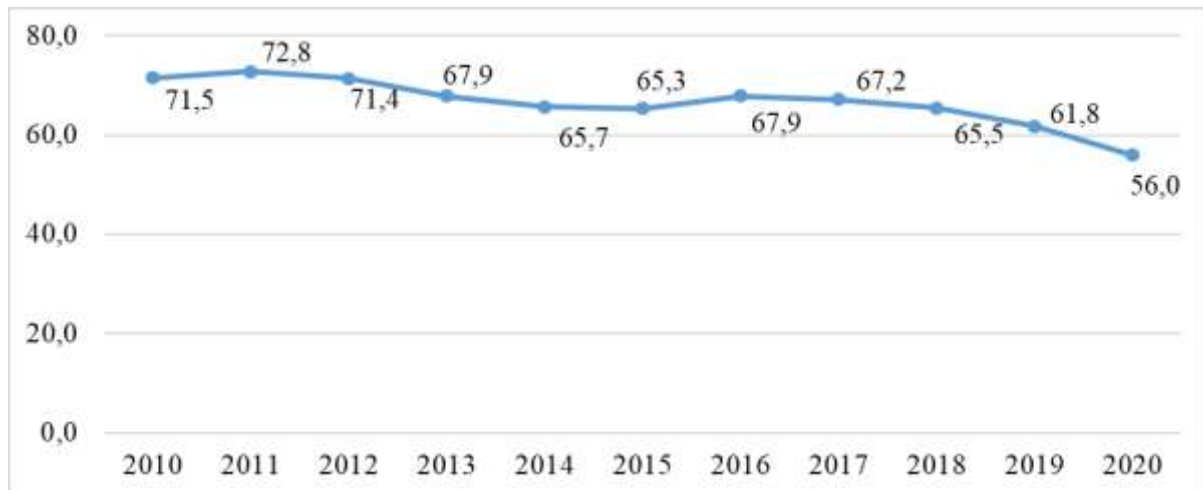


Рис. 2. Динаміка зайнятості найманих осіб як внутрішніх стейкхолдерів в діяльності суб'єктів господарювання за КВЕД 02 «Лісове господарство та лісозаготівлі» (тис. осіб)

Джерело: узагальнено авторами за <http://www.ukrstat.gov.ua/>

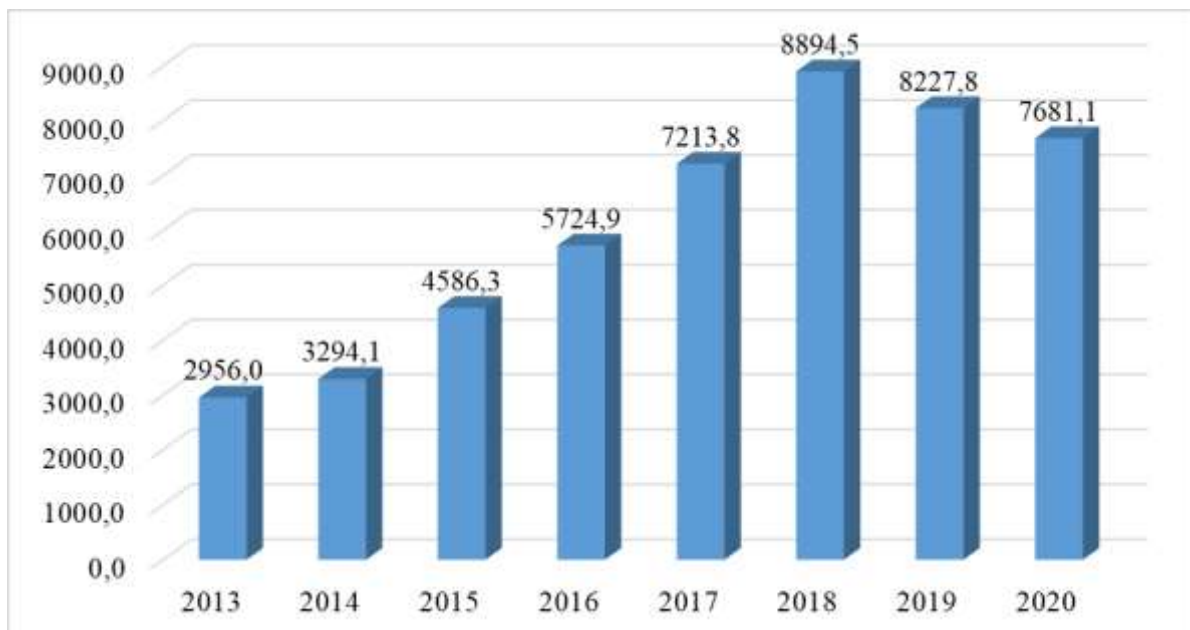


Рис. 3. Динаміка витрат на персонал як внутрішніх стейкхолдерів суб'єктів господарювання за КВЕД 02 «Лісове господарство та лісозаготівлі» (млн. грн.)

Джерело: узагальнено авторами за <http://www.ukrstat.gov.ua/>



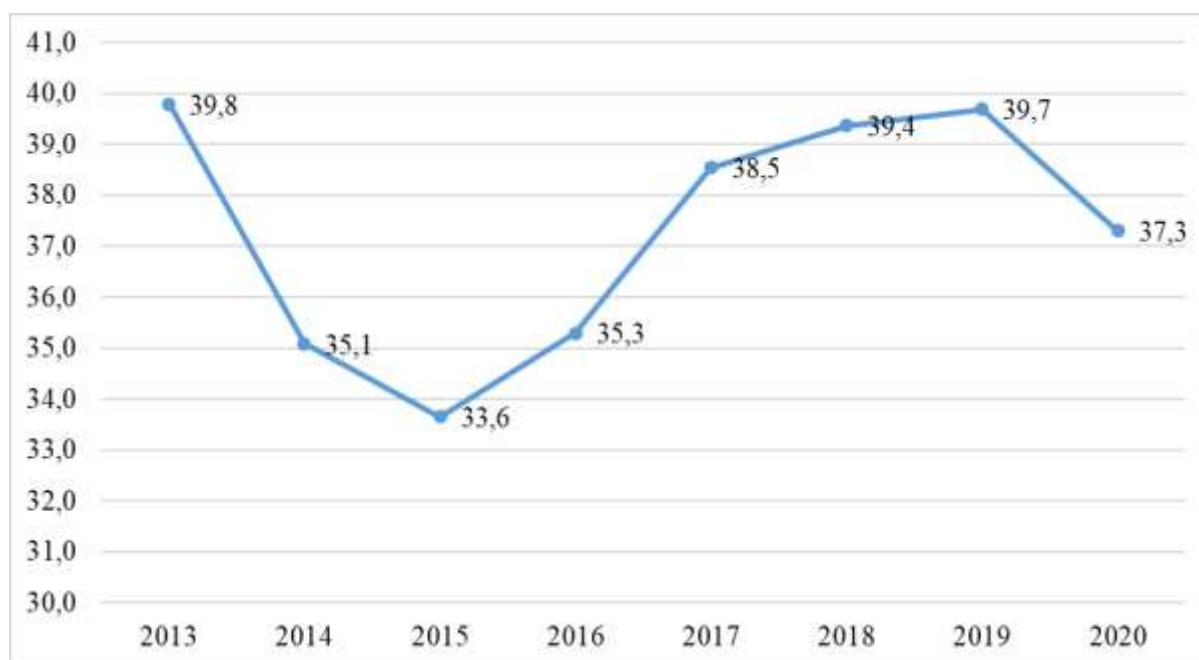


Рис. 4. Рівень витрат на персонал в обсягах реалізації суб'єктів господарювання за КВЕД 02 «Лісове господарство та лісозаготівлі» (%)

Джерело: узагальнено авторами за <http://www.ukrstat.gov.ua/>

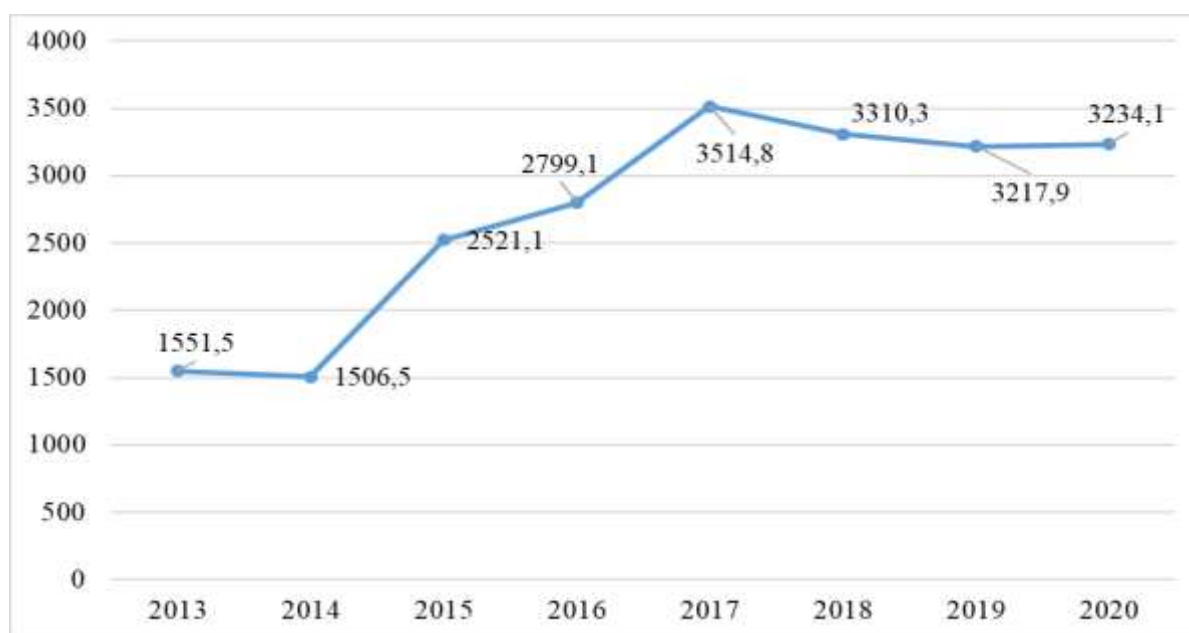


Рис. 5. Динаміка участі власників у формуванні активів суб'єктів господарювання за КВЕД 02 «Лісове господарство та лісозаготівлі» (млн. грн.)

Джерело: узагальнено авторами за <http://www.ukrstat.gov.ua/>



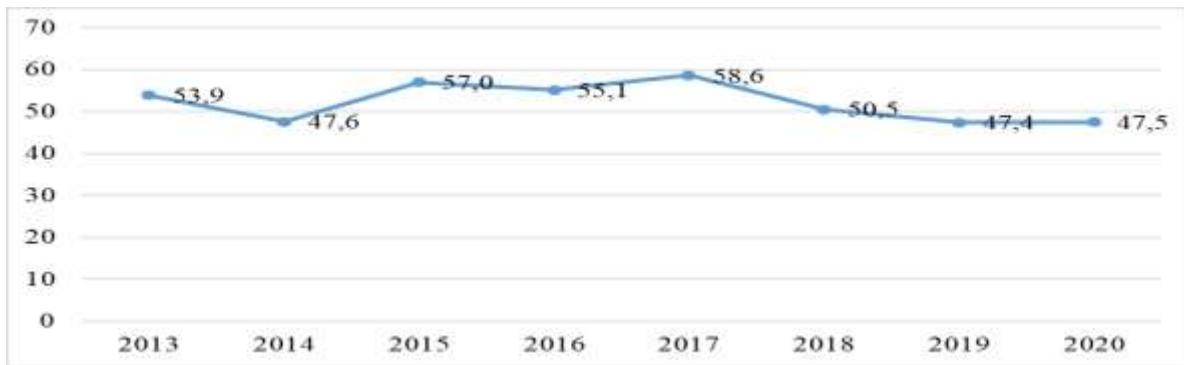


Рис. 6. Рівень участі власників у формуванні активів суб'єктів господарювання за КВЕД 02 «Лісове господарство та лісозаготівлі» (%)

Джерело: узагальнено авторами за <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Внутрішні стейкхолдери лісогосподарських підприємств приносять в їх господарську діяльність людський капітал 56,0 тис. найманих працівників (рис. 2), а власники на формування активів виділяють біля 3,5 млрд. грн. інвестицій (рис. 5), або за розрахунками у 2020 році 47,5 % балансової вартості активів (рис. 6).

Від лісогосподарських підприємств наймані працівники одержують біля 8 млрд. грн. доходів (рис. 3), або за розрахунками у 2020 році 37, % створеного доходу від реалізації продукції (рис. 4).

Схема участі внутрішніх стейкхолдерів у формуванні активів наведена на рис. 7.

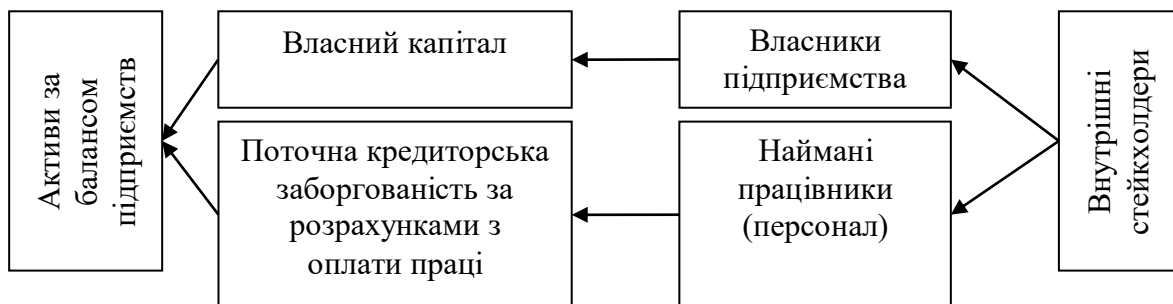


Рис. 7. Модель участі внутрішніх стейкхолдерів у формуванні активів лісогосподарських підприємств

Джерело: розроблено авторами

Результати аналізу участі стейкхолдерів у забезпеченні фінансовими ресурсами активів залучених в діяльність окремих лісогосподарських підприємств та в розподілі їх доходів відображено в табл. 1 і 2.

Таблиця 1

Рівень участі працівників у використанні доходів лісогосподарських підприємств (у % до загального обсягу господарських операцій)

Видатки з доходів	Роки		
	2018	2019	2020
ДП «Малинське лісове господарство»			
1. Фонд оплати праці	24,1	17,8	16,1
2. Відрахування на соціальні заходи	6,5	4,9	4,2
3. Вартість робочої сили (п. 1 + п. 2)	30,6	22,7	20,3
ДП «Смільчинське лісове господарство»			
1. Фонд оплати праці	23,1	24,3	25,3
2. Відрахування на соціальні заходи	6,5	6,6	6,8
3. Вартість робочої сили (п. 1 + п. 2)	29,5	30,8	32,2
ДП «Новоград-Волинське досвідне лісомисливське господарство»			
1. Фонд оплати праці	46,8	25,3	27,8
2. Відрахування на соціальні заходи	13,2	7,2	7,4
3. Вартість робочої сили (п. 1 + п. 2)	60,1	32,5	35,2

Джерело: узагальнено авторами за <https://zt-lis.gov.ua/golovna.html>

У проведеному аналізі (табл. 2; 3) участь стейкхолдерів в господарській діяльності підприємств та задоволення їх інтересів представлено як рівень використання доходів (вартість робочої сили) та інвестиції в активи за балансом.

Управлінські функції внутрішніх стейкхолдерів лісогосподарських підприємств здійснюються відповідно до положень їх статутів (табл. 3).

Таблиця 2

Рівень участі внутрішніх стейкхолдерів у формуванні джерел фінансових ресурсів на створення активів лісогосподарських підприємств  
(у % до активу балансу)

Джерела ресурсів, що формуються внутрішніми стейкхолдерами	На 31.12.		
	2018	2019	2020
ДП «Малинське лісове господарство»			
1. Власний капітал	57,2	54,9	60,6
2. Зобов'язання зі страхування	0,9	0,5	0,8
3. Зобов'язання з оплати праці	7,3	4,2	3,0
4. Зобов'язання пов'язані з вартістю робочої сили (п. 2 + п. 3)	8,2	4,7	3,8
ДП «Ємільчинське лісове господарство»			
1. Власний капітал	73,6	66,3	61,1
2. Зобов'язання зі страхування	1,8	1,9	2,0
3. Зобов'язання з оплати праці	5,9	7,2	7,2
4. Зобов'язання пов'язані з вартістю робочої сили (п. 2 + п. 3)	7,7	9,1	9,2
ДП «Новоград-Волинське досвідне лісомисливське господарство»			
1. Власний капітал	63,7	72,1	67,2
2. Зобов'язання зі страхування	1,9	1,2	1,7
3. Зобов'язання з оплати праці	7,0	4,9	6,3
4. Зобов'язання пов'язані з вартістю робочої сили (п. 2 + п. 3)	9,0	6,1	8,0

Джерело: узагальнено авторами за <https://zt-lis.gov.ua/golovna.html>

Таблиця 3

Компетенції внутрішніх управлінських органів лісогосподарських підприємств

Назва внутрішніх органів управлінської діяльності	Компетенції
Засновники	Загальні питання управління майном та здійснення господарської діяльності
Директор	Організація господарської діяльності, визначення організаційної структури, формування трудового колективу та затвердження штатного розпису
Загальні збори трудового колективу	Укладання колективного договору
Громадські організації (профспілкові органи, рада трудового колективу)	Соціальний захист працівників, рекомендації щодо форм і методів господарської діяльності

Джерело: узагальнено авторами за статутами «Монастирського комунального лісогосподарського підприємства» [<https://chortkivirg.gov.ua>] та ДП «Богуславське лісове господарство» [<http://boguslavlis.com.ua/golovna.html>], договором ДП «Свалівське лісове господарство» на 2021-2025 роки [<https://zakarpatlis.gov.ua/portfolio-item/dp-svalyavske-lisove-hospodarstvo/>]

Взаємні очікування та загрози державних лісогосподарських підприємств та їх внутрішніх стейкхолдерів наведені в табл. 4.

Виходячи з даних таблиці 4, з одного боку внутрішні стейкхолдери безпосередньо впливають на стратегію самодостатнього розвитку лісогосподарських підприємств через систему участі в господарській діяльності, а з другого – формують стандарти бізнесу з урахуванням власних інтересів, очікувань і загроз.

Таблиця 4

Взаємні очікування та загрози між державними лісогосподарськими підприємствами і внутрішніми стейкхолдерами

Внутрішні стейкхолдери	Взаємні очікування		Загрози
	підприємства	стейкхолдери	
Власники	Залучення коштів	Прибуток	Відсутність захисту ведення бізнесу
	Капіталізація	Зменшення ризиків	Непрофесійне управління
	Самодостатність розвитку	Репутація	Превалювання власних інтересів
	Інноваційна діяльність	Вартість бізнесу	Тіньова економіка
	Соціальна відповідальність	Продуктивність ресурсів	Неефективна інноваційна діяльність
Наймані працівники	Додана вартість	Дохід	Низький професіоналізм
	Продуктивність праці	Вартість робочої сили	Розкрадання активів
	Зацікавленість в бізнесі	Інвестиції в робочу силу	Розголошення комерційної таємниці
	Професіоналізм	Зрозуміла політика розвитку	Несприятливий клімат у колективі
	Трудова дисципліна	Умови праці	Неефективна система мотивації
Громадські організації трудового колективу	Відповідальна поведінка трудового колективу	Соціальний захист	Переваги власним інтересам
	Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності	Виконання колективного договору	Відсутність сталого діалогу

Джерело: розроблено авторами

Отже, сукупність внутрішніх стейкхолдерів можна розглядати як складну систему інтересів бізнесу, держави як власника і органу діяльності відповідального за розвиток національної економіки та найманих осіб, що повинна знаходитися в стані динамічної рівноваги через формування і розподіл результатів господарювання.

Ефективна взаємодія внутрішніх стейкхолдерів, що сприятиме сталому розвитку бізнесу в лісовому господарстві на системній основі потребує вдосконалення наступних економічних механізмів:

1) стимулювання найманих працівників через надання їм права участі спільно з власниками у створенні і розподілі доданої вартості та формуванні власного капіталу. Тільки за таких умов трудовий дохід найманого працівника перетвориться в підприємницький дохід і від їх синтезу буде одержано додатковий синергетичний ефект зростання доданої вартості, а персонал нарівні з власником буде спільно відповідати за можливі ризики і успіхи бізнесу;

2) залучення до формування доходів найманих працівників виплат і пільг соціального характеру. Соціальний пакет – це сукупність усіх соціальних пільг, гарантій та виплат, що надаються чи мають надаватись працівникам, та включає в себе комплекс зобов'язань, який бере на себе власник щодо трудового колективу. Завдяки соціальному пакету бізнес конкурує на ринку праці. Як правило у соціальний пакет найманого працівника повинні входити три складові доходів: обов'язкові, конкурентні та компенсаційні;

3) впровадження інноваційної моделі оподаткування та державного фінансування ведення лісового господарства. За Податковим кодексом України до підприємств лісгосподарського виробництва застосовується система оподаткування доходів, що складається з чотирьох рівнів: рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, податок

на прибуток, відрахування до державного бюджету в частині чистого прибутку та земельний податок на землі лісогосподарського призначення.

Водночас, за умови відсутнього (2016-2018 роках) та незабезпеченого більш ніж на 80 % (2019-2021 роках) фінансування з державного бюджету потреб лісового господарства, майже всі роботи в галузі лісогосподарського виробництва здійснювалися за рахунок власних оборотних активів лісогосподарських підприємств [17, с. 48]. В країнах ЄС лісові підприємства сплачують земельний податок, не пов'язуючи його розмір з кількістю вилученої з лісів деревини та створених результатів господарювання. Обчислення земельного податку здійснюється залежно тільки від продуктивності земельних угідь [18; 19].

Тільки за умови налагодження в державних лісогосподарських підприємствах партнерських відносин між представниками держави як власниками бізнесу, безпосередньо державою, що впливає на економічні механізми господарювання (податки, видатки споживання і розвитку) та найманими працівниками можливо забезпечити ефективне функціонування лісогосподарського комплексу України.

**Висновки.** Враховуючи вплив внутрішніх стейкхолдерів на господарську діяльність підприємства, його економічний потенціал та забезпечення самодостатнього розвитку можна дійти висновку, що необхідно посилювати їх вплив на процеси інвестування фінансових ресурсів та формування і розподіл результатів господарювання. Це дозволить одночасно досягти максимально можливого рівня задоволення інтересів підприємства і всіх його стейкхолдерів.

Для самодостатнього розвитку лісогосподарських підприємств необхідна оптимізація відносин з внутрішніми стейкхолдерами на принципах функціональних або кореляційних зв'язків. Оцінка впливу внутрішніх стейкхолдерів на господарську діяльність підприємства щодо участі в інвестуванні фінансових ресурсів та створенні і розподілі доданої

вартості є відповідальною складовою управлінської діяльності, оскільки це складний діалог зацікавлених сторін. Побудувати оптимальну модель взаємодії з усіма стейкхолдерами досить складно, особливо щодо кількісних параметрів інтересів. Завдання управлінського персоналу державних лісогосподарських підприємств є розроблення системи результативних показників які б об'єднували інтереси щодо розвитку бізнесу, держави як власника і органу діяльності відповідального за розвиток національної економіки та найманих осіб.

Важливими компонентами участі внутрішніх стейкхолдерів в діяльності підприємства є забезпечення створення максимальних обсягів доданої вартості, виконання ролі ефективних вкладників людського капіталу та інвестиційних джерел формування авансування активів за балансом.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1777-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>.
2. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності. URL: Стандарт ISO 26000.pdf (nmu.org.ua)
3. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
4. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1 (87). С. 9–16.
5. Герасименко Ю.В. Мотиваційний складник налагодження партнерських відносин із персоналом як внутрішніми стейкхолдерами підприємства. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/20975.pdf>



6. Госн Салім Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промисловому підприємстві: дис. ... д-ра філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування; Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків, 2020. 212 с.
7. Захаркін О.О., Захаркіна Л.С., Боронос В.М., Кобушко І.М. Вартісно-орієнтоване управління підприємствами на основі стейкхолдерського підходу. URL: <https://cutt.ly/nJZZIOY>
8. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2013. Вип. 2. С. 54–61.
9. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 71–74.
10. Момот Т. В., Філатова І. О., Конопліна О. О. Стейкхолдерорієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 36–44.
11. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. 12. С. 348–353.
12. Стрелков О. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів. *СХІД*. 2016. № 6 (146). С. 49–55.
13. Череп А. В., Северина С. В. Врахування інтересів стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства. *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 596–602. URL: <https://cutt.ly/3JZR28Z>
14. Перекладаємо слово стейкхолдер. URL: <https://slovotvir.org.ua/words/steikkholder>

15. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
16. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. 2015. 40 p. URL: [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES\\_2015.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf)
17. Аналіз державного управління та фінансування у лісовій галузі України: організаційно-правові аспекти. URL: <https://cutt.ly/OJJvWAg>
18. Бобко А. Оцінки про ліси без меж їх ідентифікації... *Голос України* від 13.08.2021 р. № 153.
19. Єгорова Т.П. Європейське лісове законодавство як інноваційний елемент удосконалення національної лісової політики. *Адаптація до права ЄС регулювання економіки України в сучасних умовах*, 2015. С. 86-94.
20. Freeman E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 266 p. URL: <http://bookre.org/reader?file=1164948&pg=6>

## REFERENCES

1. Kabinet ministriv Ukrainy. (2021). Derzhavna stratehiia upravlinnia lisamy Ukrainy do 2035 roku. [State Forest Management Strategy of Ukraine until 2035]. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/15-9> [in Ukrainian].
2. “Standart ISO 26000 “Nastanova po sotsialnii vidpovidalnosti“. [ISO 26000 Standard “Guidelines for Social Responsibility”]. Retrieved from: [Стандарт ISO 26000.pdf \(nmu.org.ua\)](#) [in Ukrainian].
3. Ammari, A. O. (2012). Klasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan. [Classification of stakeholders on the basis of mutual expectations]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (8), 150-155. [in Ukrainian].
4. Herasymenko, Yu. V. (2019). Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt. [Identification of stakeholders of enterprises and assessment of their impact: a theoretical aspect]. *Visnyk*

*ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(87), 9-16. [in Ukrainian].

5. Herasymenko, Yu.V. Motyvatsiinyi skladnyk nalahodzhennia partnerskykh vidnosyn iz personalom yak vnutrishnimy steikkholderamy pidpryiemstva. [Motivational component of establishing partnerships with staff as internal stakeholders of the enterprise]. Retrieved from: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/20975.pdf> [in Ukrainian].

6. Hosn, Salim (2020). *Upravlinnia vzaiemovidnosynamy zi steikkholderamy na promyslovomu pidpryiemstvi [Management of relations with stakeholders at the industrial enterprise]*. (Candidate dissertation). Natsionalnyi tekhnichnyi universytet “Kharkivskyi politekhnichnyi instytut” [in Ukrainian].

7. Zakharkin, O.O., Zakharkina, L.S., Boronos, V.M., Kobushko, I.M. Vartisno-oriientovane upravlinnia pidpryiemstvamy na osnovi steikkholderskoho pidkhodu. [Cost-oriented management of enterprises based on the stakeholder approach]. Retrieved from: <https://cutt.ly/nJZZIOY> [in Ukrainian].

8. Liashenko, O. (2013). Ekonomichni interesy steikkholderiv pidpryiemstva: dialektychna vzaiemodiia, systematyzatsiia, vybir sposobiv [Economic Interests of Stakeholders' Enterprise: Dialectical Interaction, Classification, Matching Method Choice]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (2), 54-61 [in Ukrainian].

9. Myroshnychenko, Yu. O., & Bondar, A. V. (2018). Model vzaiemodii steikkholderiv u realnomu sektori ekonomiky Ukrainy v konteksti KSV. [Model of stakeholder interaction in the real sector of the Ukrainian economy in the context of CSR]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 5(16), 71-74 [in Ukrainian].

10. Momot, T. V., Filatova, I. O., & Konoplina, O. O. (2015). Steikkholder-oriientovanyi pidkhid do zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv: teoretyko-metodychni zasady vprovadzhennia. [Stakeholder-

oriented approach to ensuring financial and economic security of enterprises: theoretical and methodological basis for the implementation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (8), 36-44 [in Ukrainian].

11. Smachylo, V.V., Kolmakova, O.M. & Kolomiets, Ju.V. (2017). Protsedura analizu steikholderiv pidpryemstva [The procedure of analysis of stakeholders of the enterprise.] *Mukachivskiy derzhavnyi universytet*, (12), 348-353 [in Ukrainian].

12. Strielkov, O. (2016). Rozvytok pidpryemstva cherez urahuvannia interesiv steikholderiv. [Development of the enterprise taking into account the interests of stakeholders]. *Shid: Ekonomichni nauky*, (6(146), 49–55 [in Ukrainian].

13. Cherep, A. V., & Severyna, S. V. (2012). Vrakhuvannia interesiv steikholderiv pry upravlinni efektyvnistiu diialnosti pidpryemstva. [Consideration of Stakeholder Interests in Managing the Performance of the Enterprise]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, (2), 596-602. Retrieved from: <https://cutt.ly/3JZR28Z> [in Ukrainian].

14. Perekladaemo slovo steikholder. [We translate the word stakeholder]. Retrieved from: <https://slovotvir.org.ua/words/steikholder> [in Ukrainian].

15. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. [Commercial Code Ukraine]. (2003, January 16). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].

16. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. (2015). Retrieved from: [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES\\_2015.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf) [in English].

17. Analiz derzhavnoho upravlinnia ta finansuvannia u lisovii haluzi Ukrainy: orhanizatsiino-pravovi aspekty. [Analysis of public administration and financing in the forest sector of Ukraine: organizational and legal aspects]. Retrieved from: <https://cutt.ly/0JJvWAg> [in Ukrainian].

18. Bobko, A. (August, 2021). Otsinky pro lisy bez mezh yikh identyfikatsii... [Estimates of forests without limits of their identification...], (153). [in Ukrainian].
19. Yehorova, T.P. (2015). Yevropeiske lisove zakonodavstvo yak innovatsiinyi element udoskonalennia natsionalnoi lisovoi polityky. [European forest legislation as an innovative element in improving national forest policy]. *Adaptatsiia do prava YeS rehuliuвання ekonomiky Ukrainy v suchasnykh umovakh*, 86-94. [in Ukrainian].
20. Freeman, E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach Boston: Pitman [in English].

*Стаття надійшла до редакції 12.05.2022*