

УДК 330.675

JEL M14; M31

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-2(24)-69-77

Безугла Людмила Сергіївна
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
49005, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 19
e-mail: bezuhla.l.s@nmu.one
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6520-4325>

Куваєва Тетяна Володимирівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
49005, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 19
e-mail: kuvaieva.t.v@nmu.one
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8796-3189>

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. У статті досліджено сутність і особливості формування соціально-етичного маркетингу організацій. Встановлено, що сучасний бізнес надає вагоме значення своїй соціальній відповідальності перед суспільством та кожним його членом. Така відповідальність може бути найбільш ефективно реалізована в рамках соціально-етичного маркетингу, оскільки сучасні проблеми оптимізації відносин між бізнесом та суспільством можуть вирішуватися в рамках соціально-етичного маркетингу.

Досліджено сутність та походження терміна “етика” та встановлено, що у сучасному світі етика пов’язана з різними сферами життєдіяльності людського суспільства, визначає моральність і мораль його членів, а також регулює їх поведінку. Запропоновано здійснити розробку системної моделі соціально-етичного маркетингу організацій, яка дає можливість виділити сутнісні елементи соціально-етичного маркетингу та встановити їх домінуючі структурні зв’язки. Організаціям, щоб вижити в конкурентній боротьбі, треба вміти перебудовуватися і вдосконалювати свій товар, свою професійну стратегію і тактику, в цілому всю свою діяльність, з огляду на запити часу.

Аналіз наукових здобутків провідних науковців у галузі соціально-етичного маркетингу свідчить про те, що етична поведінка досліджується у розрізі ключових принципів відповідальності соціальної. Поведінка організації має ґрунтуватися на сукупності цінностей таких як чесність, доброспорядність відносно людей, тварин, навколишнього середовища.

Зміни, що відбуваються в економіці країни, виявляють ряд нових актуальних проблем, що мають теоретичний і методологічний характер та мають науково-практичне значення для забезпечення стійкого та динамічного розвитку організацій. Тому побудова системи соціальної відповідальності та ефективного здійснення соціальних інвестицій з точки зору суспільства і самої організації - надзвичайно важливе завдання для вітчизняного бізнесу.

Ключові слова: маркетинг, етика, соціальна відповідальність, соціально-етичний маркетинг, мораль, принципи, організація.

Bezuhla Liudmyla
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of Marketing Department
Dnipro University of Technology
<https://orcid.org/0000-0002-6520-4325>
e-mail: bezuhla.l.s@nmu.one

Kuvaieva Tetiana
PhD in Economics,
Associate Professor of Marketing Department
Dnipro University of Technology
<https://orcid.org/0000-0002-8796-3189>
e-mail: kuvaieva.t.v@nmu.one

FORMATION OF SOCIAL AND ETHICAL MARKETING IN THE ORGANIZATIONS ACTIVITIES

Abstract. The article examines the essence and features of the formation of socio-ethical marketing of organizations. It is established that modern business attaches great importance to its social responsibility in front of society and each of its members. Such responsibility may be most effectively implemented within socio-ethical marketing, as modern problems of optimizing the relationship between business and society can be solved within socio-ethical marketing.

The essence and origin of the term «ethics» is studied and it is established that in the modern world ethics is connected with various spheres of human society, determines the morality and morality of its members, and regulates their behavior. It is proposed to develop a system model of socio-ethical marketing of organizations, which makes it possible to identify the essential elements of socio-ethical marketing and establish their dominant structural links. In order to survive during the competition, organizations need to be able to restructure and improve their products, their professional strategy and tactics, in general, all their activities, given the demands of time.

Analysis of the scientific achievements of leading scientists in the field of socio-ethical marketing shows that ethical behavior is studied in terms of key principles of social responsibility. The organization's behaviour should be based on a set of values such as honesty, integrity to people, animals, the environment.

Changes in the country's economy reveal a number of new pressing issues that are theoretical and methodological in nature and have scientific and practical significance for sustainable and dynamic development of organizations. Therefore, building a system of social responsibility and effective implementation of social investments from the point of view of society and the organization itself is an extremely important task for domestic business.

Keywords: marketing, ethics, social responsibility, socio-ethical marketing, morality, principles, organization.

Вступ. Проблематику реалізації заходів стосовно захисту суспільства та споживачів від нав'язливих маркетингових заходів та недобросовісних виробників маркетинго-науковці почали досліджувати ще у другій половині минулого сторіччя. Наслідком даних досліджень стала поява соціально орієнтованої концепції, котра генерує в собі інтереси як виробників так і споживачів та суспільство в цілому.

Еволюція маркетингу та поява концепції, направленої на взаємодію інтересів виробників, продавців, споживачів і суспільства взагалі, пояснюється поступовим збільшенням ступеня зрілості середовища ринкового. Концепція соціально-етичного маркетингу для сучасного етапу характерна, за умови коли бізнес стабільно переходить до

інноваційної парадигми соціально-економічного розвитку. Відбувається збагачення змісту соціального планування діяльності. Це дає можливість розглядати соціально-етичний маркетинг як специфічну функцію соціального управління і як особливий вид планової діяльності організації, своєрідний інституційний інструмент регулювання ринкової економіки, оскільки дозволяє узгоджувати інтереси суб'єктів господарювання як у внутрішньому середовищі організації, так і у зовнішньому середовищі.

Зміни, що відбуваються в економіці країни виявляють ряд нових актуальних проблем, що мають теоретичний і методологічний характер та мають науково-практичне значення для забезпечення стійкого та динамічного розвитку організацій. Сучасний бізнес надає вагоме значення своїй соціальній відповідальності перед суспільством та кожним його членом. Така відповідальність може бути найбільш ефективно реалізована в рамках соціально-етичного маркетингу, так як сучасні проблеми оптимізації відносин між бізнесом та суспільством можуть вирішуватися в рамках соціально-етичного маркетингу. Дослідження особливостей та пошук шляхів формування соціально-етичного маркетингу організацій спонукає до аналізу даної проблематики.

Аналіз сучасних закордонних і вітчизняних досліджень і публікацій. Сутність, функції та особливості формування соціально-етичного маркетингу досліджували у своїх працях такі вітчизняні та закордонні вчені як: Котлер Ф, Ришетнікова І., Богма М., Зайцева О., Смець Н. Проте, значна кількість питань відносно формування соціально-етичного маркетингу організацій залишається недослідженою, що спонукає до проведення нових наукових досліджень та обґрунтувань.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатність наукових тверджень та пропозицій в галузі формування соціально-етичного маркетингу організацій вимагає проведення нових наукових досліджень та обґрунтувань проблемних аспектів даного питання. Враховуючи зазначене, наголосимо на тому, що мета статті полягає у дослідженні сутності та особливостей формування соціально-етичного маркетингу як інноваційного інструменту розвитку організацій.

Висвітлення основного матеріалу. Будь-який бізнес інтегрований в суспільство, користується його природними і людськими ресурсами, інфраструктурою, науково-технічними та культурними досягненнями, відповідно суспільство чекає від підприємців участі в житті громадян, у вирішенні їхніх соціальних проблем. І ці очікування постійно зростають, оскільки зростає соціальна активність членів суспільства, які не хочуть пасивно спостерігати за діяльністю бізнесу і вимагають врахування їхніх потреб та узгодження з громадянським суспільством.

Відомо, що етика - це наука про мораль і регулятор людської поведінки в суспільстві. Саме поняття етики прийшло з давньогрецької мови. У дослівному перекладі «ethikós» пояснюється як моральні переконання. У сучасному світі етика пов'язана з різними сферами життєдіяльності людського суспільства, визначає моральність і мораль його членів, а також регулює їх поведінку. Вона визначає те, в якій формі прийнято ставитися один до одного в суспільстві і як прийнято взаємодіяти в ньому. При цьому в основі регуляції поведінки індивідів лежить принцип доброї волі і самостійності. Безпосередньо в сфері маркетингу під етикою прийнято розуміти дотримання добросовісності по відношенню до тих, з ким взаємодіє організація, починаючи від покупців (клієнтів) і закінчуючи постачальниками та каналами збуту.

Поняття етики, що використовується в сфері маркетингової діяльності організацій, тісно пов'язане з поняттям професійної етики. Професійна етика являє собою сукупність певних моральних принципів, обов'язків і норм поведінки, що реалізуються у взаємовідносинах працівників в процесі виконання ними своїх трудових обов'язків.

Одним з перших причини та передумови виникнення соціального маркетингу трактує Ф. Котлер, котрий запропонував поняття соціального маркетингу, він зазначав, що: «концепція соціально-відповідального маркетингу полягає у встановленні потреб, бажань і інтересів цільових ринків та їхнє задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж

у конкурентів, способами, що зберігають або підвищують добробут як споживача, так і суспільства загалом» [1].

Дане визначення не втрачає актуальності і в умовах сьогодення, адже наголошує на важливості задоволення довготривалих інтересів споживачів, така ситуація є важливою передумовою для результативної діяльності організації. Підсумовуючи вищенаведене твердження наголосимо на тому, що, з метою запровадження соціально-етичного маркетингу, організації повинні досягати балансу між прибутком організації, задоволенням потреб споживачів і суспільними інтересами.

За твердженням Ришетнікової І.Л.: «вперше соціальний маркетинг почали використовувати наприкінці минулого століття австралійські державні організації в кампаніях з охорони здоров'я. Теорія і практика соціального маркетингу прогресували в США, Канаді, Новій Зеландії, Великобританії. Його використання пов'язано головним чином із проведенням анти тютюнових кампаній та розробленням програм із збереження навколишнього середовища. Метою стало прагнення змінити поведінку суспільства та окремих його груп для збереження комфортних умов існування нинішніх та майбутніх поколінь» [2, с. 92].

Сутність визначення соціальний маркетинг різні науковці пояснюють по-різному, на думку Богми М. доцільно виокремити два підходи: «Перший: Соціально-етичний маркетинг як концепція маркетингу, за допомогою якої підприємства задовольняють потреби цільового ринку, при цьому піклуючись про забезпечення благополуччя потенційних споживачів та суспільства в цілому. Другий: Соціально-відповідальний маркетинг як діяльність підприємства, спрямована на здійснення соціальних програм, допомогу соціально незахищеним верствам населення, підтримку різних соціально-орієнтованих рухів тощо» [3, с. 21].

Решетнікова І.Л. також наголошує на тому, що: «відповідно до концепції соціально-етичного маркетингу, завданням організації є встановлення потреб та інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними і більш продуктивними, ніж у конкурентів, способами з одночасним збереженням або зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому. Іншими словами, концепція соціально-етичного маркетингу заснована на збалансуванні трьох факторів: прибутків фірми, купівельних потреб та інтересів суспільства» [2, с. 93].

Досліджуючи сутність соціальної відповідальності встановлено, що найбільш точно соціальна відповідальність трактується в міжнародному стандарті ISO 26000:2010, він має назву «Керівництво із соціальної відповідальності (Guidance on social responsibility)». Відповідно до зазначеного вище документа: «соціальна відповідальність пояснюється як відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я та благополуччя суспільства; урахує очікування зацікавлених сторін; відповідає законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується в її взаємовідносинах» [4].

Аналіз наукових здобутків провідних науковців у галузі соціально-етичного маркетингу свідчить про те, що етична поведінка досліджується у розрізі ключових принципів відповідальності соціальної. Поведінка організації має ґрунтуватися на сукупності цінностей таких як чесність, добропорядність відносно людей, тварин, навколишнього середовища.

Узагальнюючи важливість представлених вищеназваними авторами принципів та ключових характерних рис соціально-етичного маркетингу організацій, варто зазначити, що такі принципи та риси вимагають певної систематизації, розвитку та концептуального обґрунтування. Ми вважаємо, що вона складається з розробки системної моделі соціально-етичного маркетингу організацій, яка дає можливість виділити сутнісні елементи соціально-етичного маркетингу та встановити їх домінуючі структурні зв'язки. Важливо також відзначити, що оскільки мова йде про створення системної моделі

соціально-етичного маркетингу організацій, то мається на увазі створення деякої базисної ідеальної конструкції, яка здатна акумулювати в собі як найістотніші властивості соціально-етичного маркетингу, так і необхідні складові його реально існуючих типів. На наш погляд, за своїм сутнісним змістом системна модель соціально-етичного маркетингу організації являє собою інтегровану взаємопов'язану структуру п'яти підсистемних блоків: ціннісного, ринково-цільового, інструментально-методичного, технологічного, функціонального, яка схематично представлена на рисунку 1.

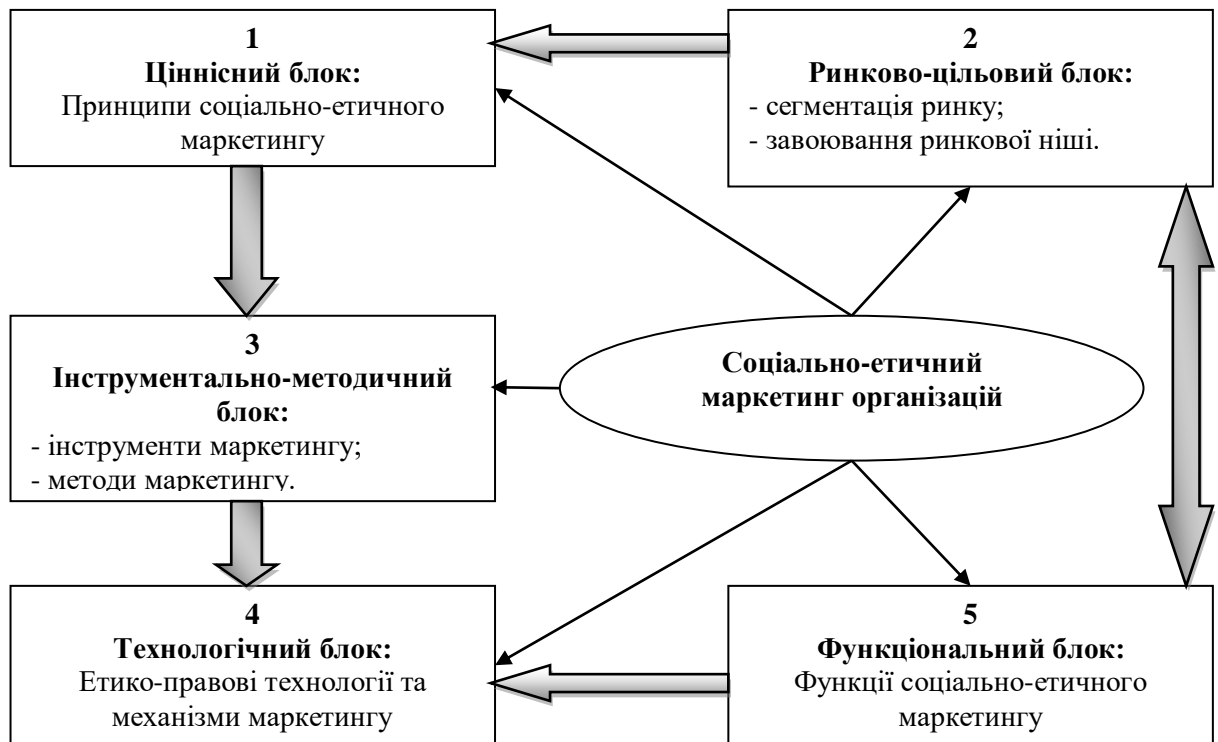


Рис. 1. Системна модель соціально-етичного маркетингу організації

Джерело: сформовано за [2,3,5,6].

Блок перший представлений принципами соціально-етичного маркетингу організації, до якого входять наступні:

- принцип цінності особистості кожного споживача виділеного сегмента ринку, визнання його прав на отримання якісного товару або послуги;
- принцип цінності особистості кожного співробітника організації, визнання його прав на отримання гідної заробітної плати та підвищення професійного рівня за рахунок коштів організації;
- принцип цінності суспільства в цілому, усвідомлення суспільної корисності і соціально-економічної значущості організаційної діяльності для суспільства;
- принцип інформаційної, фізичної та екологічної безпеки вироблених організацією товарів, послуг, а також всієї виробничої або сервісної діяльності організації;
- принцип отримання організацією тільки законного прибутку, пов'язаного з реорганізацією, розширенням діяльності організації або впровадженням інновацій і спрямуванням частини цього прибутку на здійснення соціальних проектів і соціальних програм місцевого, регіонального або державного масштабу, систематизація зазначених принципів представлена на рисунку 2.

Другий ринково-цільовий блок включає основні цілі соціально-етичного маркетингу організації: отримання ринкової ніші, сегментація ринку товарів або послуг; збільшення частки ринку, підвищення обсягу продажів, здійснення соціально-значущої місії, продукування позитивного іміджу, досягнення гідної ділової репутації.



Рис. 2. Принципи соціально-етичного маркетингу

Джерело: адаптовано авторами за [1,5,6]

Третій інструментально-методичний блок містить конкретні операційні інструменти і методи здійснення організацією соціально-етичного маркетингу.

Четвертий технологічний блок включає в себе етико-правові механізми і технології реалізації організацією основоположних принципів соціально-етичного маркетингу.

П'ятий функціональний блок включає провідні функції соціально-етичного маркетингу організації

Взаємозв'язок і взаємодія вищезазначених підсистем блоків, їх структурних компонентів і процесуальних процесів, що відбуваються в них, забезпечує інтегровану цілісність всієї системи соціально-етичного маркетингу, її відносну самодостатність. При цьому функціонування самої системи здійснюється як динамічний процес, що розвивається, спрямований в цілому на реалізацію комерційної та соціальної діяльності організації. Реалізація системної моделі соціально-етичного маркетингу в маркетинговій практиці здійснюється з урахуванням ситуаційних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, специфіки діяльності організації, її розмірності, обсягу її ринкового сегменту, диференціації в цільовому сегменті ринку конкретних споживачів і обліку їх особливостей [7].

Ми погоджуємося з твердженням Зайцевої О.І. та Ємець Н.В. стосовно того, що: «Соціально-етична концепція маркетингу відмінна від звичайної концепції маркетингу тим, що мета першої - забезпечення довгострокового добробуту як окремого підприємства, такі суспільства в цілому. Отже, при управлінні маркетингом на рівні підприємства необхідно враховувати принаймні чотири моменти:

- потреби покупця;
- життєво важливі інтереси споживача;
- інтереси підприємства;
- інтереси суспільства» [5, с. 104].

Зауважимо, що сьогодні в світі активізується жорстока конкурентна боротьба за лояльність споживачів. Організаціям, щоб вижити в цій боротьбі, треба вміти перебудовуватися і вдосконалювати свій товар, свою професійну стратегію і тактику, в цілому всю свою діяльність, з огляду на запити часу. І виживають тільки ті організації, які збільшують свої продажі, і в результаті отримують додатковий прибуток, хто бере участь

у вирішенні соціальних проблем суспільства, чия професійна діяльність здійснюється за принципами соціально-етичної відповідальності, адже в очах споживачів вони підтримують реалізацію загальнолюдських етичних цінностей.

Організації, які використовують етичну і соціально відповідальну маркетингову стратегію, в майбутньому завоюють повагу і довіру клієнтів. У довгостроковій перспективі це призведе до великих вигод у всіх відносинах. Сучасні організації можуть зробити свою практику більш етичною і відповідальною, поліпшивши наступні характеристики [8]:

1. **Безпека:** Будь-який продукт або послуга, які можуть бути небезпечними для здоров'я людей, тварин або навколишнього середовища, повинні мати чіткі рекомендації та попередження. Після виявлення проблеми організація може збирати дані, щоб допомогти поліпшити продукт чи послугу і зменшити або усунути небезпеку.

2. **Чесність:** забезпечення того, щоб продукт задовольняв потребу, яку він обіцяє, або допомагає створити образ життя, який він рекламує. Реклама повинна бути прозорою щодо можливих побічних ефектів і не перебільшувати результати, щоб клієнти поважали чесність реклами.

3. **Прозорість:** будь-які методи маніпулювання і приховування фактів та інформації, можуть завдати шкоди організації.

4. **Етичне ціноутворення:** збір даних про цільовий ринок надасть інформацію про те, скільки клієнти готові платити за продукт. Інша частина стратегії ціноутворення повинна ґрунтуватися на накладних витратах, а також на пропозицію та попит. Створення фальшивого дефіциту і погана репутація конкурентів вважаються неетичною маркетинговою практикою.

5. **Повага конфіденційності клієнтів:** коли клієнти довіряють настільки, щоб надати вам доступ до їх інформації. Продаж інформації провідним компаніям або отримання інформації про потенційних клієнтів без їх дозволу є неетичним і підриває довіру [9,10].

Таким чином, щоб бути етичними в маркетингових спробах, організації повинні робити чесні заяви і процвітати в задоволенні потреб своїх клієнтів. Ця практика з плином часу зміцнює довіру і впевненість клієнтів в цілісності бренду і, отже, веде до утримання клієнтів. Неетична маркетингова поведінка призведе до прямо протилежного і з часом може навіть призвести до юридичних проблем і поширенню поганої репутації щодо погіршення якості обслуговування клієнтів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Організаціям, що бажають зберегти свою позицію на вітчизняному ринку і вийти на міжнародні ринки, важливо не просто забезпечити конкурентоспроможну якість і ціну на свою продукцію, але створити образ товару, послуги, бренду, у яких є іміджево-репутаційна складова - чіткий образ, який подобається і притягує споживача, враховує його життєві пріоритети та подання. Тому побудова системи соціальної відповідальності та ефективного здійснення соціальних інвестицій з точки зору суспільства і самої організації - надзвичайно важливе завдання для вітчизняного бізнесу. Отже, варто зауважити, що формування соціально-етичного маркетингу організацій в реаліях сьогодення виступає надзвичайно важливим етапом в їх розвитку та потребує постійних досліджень та вдосконалень.

Література:

1. Kotler P. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative URL: http://www.marketingpower.com/SUM_2011.4/reinventing_marketing_manage.aspx.
2. Ришетнікова І.Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 91-96.
3. Богма М. Концепція соціально-етичного маркетингу як основа інноваційного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2015. С. 20-25.

4. Международный стандарт. ISO 26000:2010 Руководство по социальной ответственности. URL: <http://www.klubok.net/Downloads-index-reqviewdownloadaddetails-lid-243.html>.
5. Зайцева О.І., Ємець Н.В. Реалізація принципів самоорганізації в концепції соціально-етичного маркетингу. *Науково-виробничий журнал БІЗНЕС-НАВІГАТОР*. 2013. №2 (31). С. 102-106.
6. Куваєва, Т., Пілова, К., Магеррамова, І. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13>
7. Безугла Л. С. Соціально-економічні функції держави щодо розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_2_5
8. Popadinets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. (2021) *Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. Management Systems in Production Engineering*. Vol. 29 Issue 2, pp. 120-131. Available: <https://DOI: 10.2478/mspe-2021-0016>
9. Попадинець І.Р. Обґрунтування рішень щодо удосконалення управління підприємств на основі впровадження інтегрованої системи менеджменту. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості» (1(21), 2020. С. 69-77.*
10. Попадинець І. Р. Соціометричні дослідження взаємодії стейкхолдерів нафтогазових підприємств. *Економічний простір, № 142, 2019. С. 206–216*

References:

1. Kotler P. (2011) *Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative*. Available at: http://www.marketingpower.com/SUM_2011.4_reinventing_marketing_manage.aspx.
2. Ryshetnikova I.L. (2016) Etychnyj marketyngh jak koncepcija marketynghovoji dijajnosti [Ethical marketing as a concept of marketing activities]. *Marketing and innovation management*, no. 4, pp. 91-96.
3. Boghma M. (2015) Koncepcija socialjno-etychnogho marketynghu jak osnova innovacijnogho rozvytku pidpryjemstva [The concept of socio-ethical marketing as a basis for innovative development of the enterprise]. *Modern approaches to enterprise management*, pp. 20-25.
4. International standard. ISO 26000: 2010 Guidelines for Social Responsibility. Available at: <http://www.klubok.net/Downloads-index-reqviewdownloadaddetails-lid-243.html>.
5. Zajceva O.I., Jemecj N.V. (2013) Realizacija pryncypiv samoorghanizaciji v koncepciji socialjno-etychnogho marketynghu [Realization of the principles of self-organization in the concept of social and ethical marketing]. *Naukovo-vyrobnychyj zhurnal BIZNES-NAVIGHATOR*, no. 2 (31), pp. 91-96.
6. Kuvaieva, T., Pilova, K., Maherramova, I. (2021). Etyka marketynhu ta sotsialna vidpovidalnist iak osnova pobudovy kliientoorientovanoi stratehii pidpryjemstva [Ethics of marketing and social responsibility as the basis for building a client-oriented company strategy]. *Economy and society*. No.29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13>
7. Bezuhla, L.S. (2011). Sotsialno-ekonomichni funktsii derzhavy schodo rozvytku maloho ta serednoho pidpryjemnytstva v Ukraini [Socio-economic functions of the state for the development of small and medium enterprises in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, vol. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_2_5

8. Popadinets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. (2021) *Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. Management Systems in Production Engineering*. Vol. 29 Issue 2, pp. 120-131. Available: <https://DOI: 10.2478/mspe-2021-0016>

9. Popadinets, I. (2020). Obgruntuvannia rishen shchodo udoskonalennia upravlinnia pidpriemstv na osnovi vprovadzhennia intehrovanoi systemy menedzhmentu. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriia «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti» -Scientific Herald Of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (edition topic: «Economy and management of oil and gas industry»)*, issue 1(21), 69-77. [in Ukrainian].

10. Popadinets, I. (2019). Diahnostuvannia steikkholderiv naftohazovykh pidpriemstv. *Ekonomichniy prostir: Zbirnyk naukovykh prats - Economic scope*, issue 142, 206–216. [in Ukrainian].