



УДК 65.012.412:631.17.001.7

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Наталія Єфремова

*Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва,
Харків, Україна*

Резюме. В епоху інновацій ведення бізнесу на принципах соціально-відповідального маркетингу набуває все більшої актуальності. Соціально-відповідальний маркетинг – це відповідальність за бізнесову діяльність перед суспільством. В Україні використання соціально-відповідального маркетингу є вільним вибором. В іноземних країнах соціально-відповідальний маркетинг – це саморегульована норма ведення бізнесу. Більшість іноземних компаній розуміють цей вид маркетингу як чесність перед відповідністю місії, цінностями і бізнес-принципам компанії, відповідність законодавству, взяття до уваги національних та культурних цінностей, а також соціально-політичних подій; відповідальність за споживання продукції, заборону асоціювати споживання продукції з особистим або професійним успіхом; виконання кодексів практик, правил та норм поведінки, надання зразків продукції. Проаналізовано принципи поведінки на ринку великих відомих компаній з позицій соціально-відповідального маркетингу. Аналіз проведено на основі концепції маркетингу – традиційної, соціально-етичної, соціальної, екологічної, а також теорії потреб А. Маслоу, теорії корпоративного егоїзму М. Фрідмана. Існує необхідність орієнтації сучасного вітчизняного менеджменту на систему управління бізнес-структурами, в основі якої лежить концепція соціально-відповідального маркетингу. Її створення виведе процес управління бізнес-структурами на новий рівень. Як елемент стратегічного управління, соціальна відповідальність має на увазі отримання економічної, соціальної та екологічної результативності в контексті корпоративної стійкості. Впровадження принципів соціально-відповідального маркетингу в діяльність суб'єктів бізнесу має призвести до покращення його репутації, підвищення іміджу та впізнаваності; має сприяти посиленню бренду, входу на нові ринки, зростанню інноваційної діяльності, довіри споживачів, вартості акцій та можливості інвестування, залученню нових споживачів. У результаті має відбутися підвищення економічної та соціальної ефективності діяльності, конкурентоспроможності.

Ключові слова: соціальна відповідальність, соціально-відповідальний маркетинг, соціально-етичний маркетинг, бізнес, суб'єкти бізнесу, бізнес-структури, інновації, інноваційний розвиток.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.155

Отримано 01.09.2020

UDC 65.012.412:631.17.001.7

MARKETING ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES

Nataliia Yefremova

*Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev,
Kharkiv, Ukraine*

Summary. In the era of innovations business operation on the principles of socially responsible marketing is becoming more and more important. Socially responsible marketing is the responsibility for business activities

to society. In Ukraine, the use of socially responsible marketing is free choice. In foreign countries, socially responsible marketing is a self-regulating norm of doing business. Most foreign companies understand this type of marketing as being honest with the company's mission, values and business principles, compliance with the law, taking into account national and cultural values, as well as socio-political events; responsibility for product consumption, prohibition to associate product consumption with personal or professional success; compliance with codes of practice, rules and norms of behavior, providing product samples. The principles of behavior in the market of large well-known companies from the standpoint of socially responsible marketing are analyzed in this paper in detail. The analysis is carried out on the basis of marketing concepts – traditional, socio-ethical, social, environmental, as well as A. Maslov's theory of needs, M. Friedman's theory of corporate selfishness of. There is the need to focus modern domestic management on the business structures management system based on the concept of socially responsible marketing. Its creation will bring the process of business structures management to a qualitatively new level. As an element of strategic management, social responsibility implies obtaining economic, social and environmental performance in the context of corporate sustainability. The introduction of the principles of socially responsible marketing in business entities activities should result in the improvement of its reputation, increase of its image and recognition; should contribute to brand strengthening, new markets entry, increase of innovative activity, consumer confidence, share value and investment opportunities, attraction of new consumers. In addition, it should result in the growth of economic and social efficiency, competitiveness.

Key words: social responsibility, socially responsible marketing, social and ethical marketing, business, business entities, business structures, innovations, innovative development.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.155

Received 01.09.2020

Постановка проблеми. В епоху стрімкого інноваційного розвитку бізнесу [1] соціальна відповідальність – це зобов'язання бізнесу здійснювати добровільний внесок у розвиток суспільства, включаючи всі сфери – економічну, соціальну, екологічну, інноваційну та інші сфери. У сучасному глобальному світі соціально-етичні питання ведення бізнесу набувають все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує багато публікацій щодо зазначених питань, однак неостаточно вироблено теоретико-методологічний апарат, що призводить до недооцінювання маркетингової соціальної корпоративної відповідальності в контексті інноваційного розвитку бізнес-структур [2–9].

Метою дослідження є обґрунтування важливості інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу на принципах маркетингової соціальної відповідальності.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити аналіз діяльності бізнес-структур на основі концепцій маркетингу – традиційного, соціально-етичного, соціального, екологічного, а також теорії потреб А. Маслоу, теорії корпоративного егоїзму М. Фрідмана.

Виклад основного матеріалу. Соціально-етичний маркетинг включає в себе відповідальність бізнесу за безпеку продукції, правдивість і достовірність реклами, а також об'єктивну справедливість ціноутворення. До цього напрямку можна віднести благодійний маркетинг, волонтерську діяльність, корпоративну філантропію, соціально-відповідальний підхід до ведення справ і захист навколишнього середовища.

Історія свідчить, що соціальна відповідальність виявлялася у формі благодійності як окремих підприємців, так і різних організацій. На сьогодні в Україні соціальна відповідальність підприємців більшою мірою проявляється через юридичну сторону: відповідальність перед співробітником, навколишнім середовищем, споживачем, суспільством у цілому.

Більшість компаній за кордоном розуміють цей вид маркетингу як чесність перед відповідністю місії, цінностями і бізнес-принципами компанії, відповідність законодавству, взяття до уваги національних та культурних цінностей, а також соціально-політичних подій; відповідальність за споживання продукції, заборону асоціювати споживання продукції з особистим або професійним успіхом; виконання кодексів практик, правил та норм поведінки, надання зразків продукції [2].

Результати аналізу поглядів керівників відомих компаній наведено нижче.

Точку зору Джерун ван дер Віяло (Комітет Керівників Директорів Royal Dutch Shell) «...успішними компаніями майбутнього будуть ті, які інтегрують цінності бізнесу та особисті цінності працівників. Кращі працівники хочуть виконувати роботу, яка приносить користь суспільству і в тій компанії, цінності якої вони поділяють, де їх діяльність враховується, і їхні погляди значущі» [10] необхідно розглядати з позицій теорії – соціальної точки зору, точки зору людських відносин та цінностей, позиції мотивації праці тощо. З точки зору теорії та ряду досліджень кращі результати матиме та компанія, працівники якої будуть більш задоволеними (роботою, ставленням керівництва до них, їхньої думки, соціально-психологічним станом у колективі тощо) і, відповідно, краще працюватимуть, що вплине на ефективність діяльності компанії та її успіх. Все це можна пояснити пірамідою А. Маслоу. На сьогодні люди мають досить високий рівень задоволення первинних потреб і виникає значніша потреба в задоволенні потреб другого порядку – соціальних, повазі, самореалізації, у зв'язку з чим ми й отримали сучасну інтерпретацію піраміди А. Маслоу (рисунок 1).



Рисунок 1. Класична піраміда потреб А. Маслоу та її сучасна інтерпретація

Figure 1. A. Maslov's classical pyramid of needs and its modern interpretation

Змінюється світогляд, змінюється тип мислення, змінюємося ми, змінюються і моделі функціонування бізнесу.

Компанії, які дадуть своїм працівникам відчуття самореалізації (що може проявлятися і в корпоративній соціальній відповідальності), матимуть і високі результати.

Розглянемо вислів щодо діяльності компанії. Андерс Далвіг, Президент ІКЕА зазначив: «Недостатньо робити тільки те, що наказує закон. Ми повинні бути на передньому краї теми корпоративної соціальної відповідальності» [11].

«Ми повинні бути на передньому краї теми корпоративної соціальної відповідальності» звучить як лозунг, а «Недостатньо робити тільки те, що наказує закон. Ми повинні бути на передньому краї теми корпоративної соціальної відповідальності» схоже на філософію ведення бізнесу. Мається на увазі, що, незважаючи на те, чи є соціальна відповідальність законодавчою вимогою чи ні, компанія сама має дбати про соціальну відповідальність. Ті компанії, які піклуватимуться про соціальну відповідальність, матимуть і більш значущі результати діяльності.

Вислів Н. Фіцджеральд, колишнього генерального директора Unilever: «Корпоративна соціальна відповідальність – це жорстке бізнес-рішення. Не тому, що це приємна тема, і не тому, що люди змушують нас це робити, а тому, що це добре для

нашого бізнесу» [12] – це реакція на вимогу сьогодення. Тут йдеться про те, що їхня компанія дуже добре розуміє, що корпоративна соціальна відповідальність – це дуже добре, він називає це «приємною темою». Але він зазначив, що вони піклуються про соціальну відповідальність не тому, що цього вимагають люди (тобто про потреби людей вони не дбають), а тому, що від цього залежить успіх їхньої компанії і саме через це вони приймають рішення про корпоративну соціальну відповідальність як «жорстке бізнес-рішення».

Тут доцільно згадати концепції маркетингової діяльності в маркетингову епоху. Перша концепція саме маркетингової епохи – концепція маркетингу – базується на тому, що в основі діяльності компанії повинні бути не тільки інтереси компанії (отримання прибутку), але й інтереси споживача – отримати саме потрібний товар, такий, яким він хоче його бачити. Тобто з одного боку знаходяться інтереси виробника, з іншого – інтереси споживача. Схематично це зображено на рисунку 2.



Рисунок 2. Концепція традиційного маркетингу

Figure 2. The concept of traditional marketing

Якщо інтереси споживачів будуть задоволені, то інтереси компанії також будуть задоволені – компанія отримає від цього прибуток.

Але час не стоїть на місці й на зміну концепції маркетингу приходить концепція соціально-етичного маркетингу, яка першою звертає увагу виробників на те, що вони мають орієнтуватися не просто на задоволення потреб споживачів, але й на задоволення потреб суспільства в цілому. Тобто на «арену» додатково виходять інтереси суспільства. Схематично це зображено на рисунку 3.



Рисунок 3. Концепція соціально-етичного маркетингу

Figure 3. The concept of socio-ethical marketing

Класичними прикладами концепції соціально-етичного маркетингу є виробництво пластикових пляшок та посуду одноразового використання, а також функціонування ресторанів швидкої їжі. Тут ми бачимо, що інтереси споживача задоволені – йому не треба дбати про посуд, не треба за ним доглядати, його можна дешево будь-де придбати (в ситуації з одноразовими засобами) і можна будь-де швидко відносно недорого «перекусити» (в ситуації з ресторанами швидкого харчування). Все це зручно для споживача. Виробник, у свою чергу, отримує прибуток, тому, що надає споживачеві те, що йому потрібне. Але якщо взяти не окремого споживача, а суспільство в цілому, то воно розглядає не тільки «зручність» товару, але і його «корисність». Для кожної окремої людини, для суспільства у цілому, для природи. І виявляється, що «швидка їжа» – нездорова їжа, завдає шкоди конкретній людині, нації/людству в цілому. Посуд одноразового використання завдає шкоди екології. Таких прикладів багато –

цигарки, алкоголь, наркотики тощо. То ж виникає глобальне питання щодо необхідності виробництва таких продуктів та етики отримання на цьому прибутків.

Пізніше була концепція встановлення довготермінових стосунків (але вона не стосується нашого питання), концепція соціальна, екологічна та багато інших інтерпретацій у цьому напрямі. Вони були передумовою виникнення концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка спрямована на те, що вся компанія, кожен її працівник має відповідати за той товар, який вони пропонують на ринку.

Отже, усі три компанії, названі вище, застосовують концепцію соціальної відповідальності у своїй діяльності, але у кожній з них своя причина, своя мотивація, що спонукає її до корпоративної соціальної відповідальності.

Відповідно до теорії М. Фрідмана «справа бізнесу – бізнес» [13] бізнес повинен збільшувати доходи акціонерів. На його думку, якщо бізнес займається соціальними проблемами, то приймає погані рішення, сприяючи не багатству, а спричиняючи бідність суспільства. Задоволення потреб акціонерів (отримання прибутку) неможливе без задоволення інтересів людей як споживачів (отримання чогось потрібного) і задоволення інтересів суспільства (задоволення інтересів споживачів з урахуванням соціально-етичних норм суспільства). Цьому ефективно може сприяти корпоративна соціальна відповідальність. В ідеальному випадку в сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність має стати філософією ведення бізнесу для компанії.

Теорія «справа бізнесу – бізнес» відома як теорія «теорія корпоративного егоїзму». Якби М. Фрідман зробив таку заяву наприкінці позаминулого століття – на початку минулого, то такий спосіб ведення бізнесу можна було б визнати актуальним. Він характерний для ведення бізнесу, коли попит перевищує пропозицію. Теорія М. Фрідмана може бути актуальною і сьогодні, але лише в тих країнах, галузях або на тих ринках, де попит залишається незадоволеним. Для тих ринків, де попит задоволений і велика конкуренція цей спосіб ведення бізнесу не є ефективним.

Отже, соціально-відповідальний маркетинг – це відповідальність за маркетингову діяльність перед суспільством. Норми та правила даного виду маркетингу дозволяють тримати виробничо-комерційну діяльність під контролем, у лімітованому обсязі дозволяють підприємницьку ініціативу та виробництво, тим самим ставлячи підприємство в залежність від норм та правил суспільства та його потреб і орієнтирів. В Україні використання соціально-відповідального маркетингу суб'єктами господарювання є вільним вибором. Але в іноземних країнах соціально-етичний маркетинг – це саморегульована норма ведення бізнесу, що робить їх компанії сильнішими та конкурентоспроможними в порівнянні з нашими.

Нині все більше компаній не тільки великого, а й малого і середнього бізнесу залучаються до здійснення програм соціальної відповідальності. Багато в чому це пов'язано з тим, що в процесі реалізації даних програм бізнес отримує масу переваг, таких як позитивний імідж і репутація в очах споживачів, партнерів, конкурентів й інших зацікавлених сторін, лояльне ставлення не тільки з боку власних співробітників, але і потенційних клієнтів тощо.

Як елемент стратегічного управління соціальна відповідальність має на увазі отримання економічної, соціальної та екологічної результативності в контексті корпоративної стійкості, яка забезпечує дотримання етичних норм корпоративної поведінки та передбачає участь бізнесу в розвитку суб'єктів господарювання, галузі, території базування й суспільства в цілому.

Концепція соціально-відповідального маркетингу основною метою підприємства ставить визначення потреб та інтересів цільових ринків і забезпечення максимальної задоволеності більш ефективними способами з одночасним збереженням і зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому. Концепція соціально-відповідального

маркетингу стала наслідком розвитку бізнесу, оскільки став актуальним вплив бізнесу та його цілей на екологічні проблеми середовища проживання людини, проблему обмеженості природних ресурсів і проблеми соціальної сфери. Розвиток даної концепції включає в сферу маркетингу підприємства різні групи людей, які зацікавлені і/або можуть впливати на суб'єкт підприємництва, знижуючи тим самим ймовірність соціальних конфліктів.

Соціально-відповідальний маркетинг відіграє важливу соціальну та економічну роль в сучасних умовах функціонування економіки та суб'єктів господарювання. Ділова етика та соціальна відповідальність суб'єктів господарювання є суміжними та взаємозалежними категоріями й тісно пов'язані з рівнем управління виробничо-комерційною діяльністю суб'єкта господарювання. Такий вид маркетингу слід розглядати з позицій впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на виробничо-комерційну діяльність суб'єктів підприємницької діяльності. З одного боку, його можна використовувати при управлінні людськими ресурсами, охороною праці, змінами тощо. Тобто це аспекти з позиції внутрішнього впливу. З іншого боку, з позиції зовнішнього впливу основним аспектом виступає макросередовище, в якому здійснює свою діяльність бізнесова структура.

Впровадження принципів соціально-відповідального маркетингу в діяльність підприємства має призвести до покращення репутації суб'єкта господарювання, підвищення його іміджу та впізнаваності; має сприяти посиленню бренду, входу на нові ринки, зростанню інноваційної діяльності, довіри споживачів, вартості акцій суб'єкта господарювання та можливості інвестування, залученню нових споживачів. У результаті має відбутися підвищення економічної та соціальної ефективності діяльності, конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, його репутації тощо [2].

Висновки. Існує необхідність орієнтації сучасного вітчизняного менеджменту на систему управління бізнес-структурами, в основі якої лежить концепція соціально-відповідального маркетингу. Її створення виведе процес управління бізнес-структурами на якісно новий рівень. Необхідно замінити класичний підхід до управління на сучасніший, досконаліший, який висуває на передній план засоби активного впливу на ефективність діяльності з боку людини, раціональну спряженість різних сфер її життєдіяльності й процесів відтворювального ланцюга в рамках соціально-відповідальної концепції маркетингу.

Conclusion. Thus, there is the need to focus modern domestic management on the business structures management system based on the concept of socially responsible marketing. Its creation will bring the process of business structures management to a qualitatively new level. We believe that it is necessary to replace the classical approach to management by modern and advanced one which provides primarily the means of active influence on human efficiency, rational conjugation of various spheres of life and processes of the reproduction chain within the socially responsible marketing concept.

Список використаної літератури

1. Babenko V., Pravotorova O., Yefremova N., Popova S., Kazanchuk I., Honcharenko V. The Innovation Development in China in the Context of Globalization. WSEAS Transactions on Business and Economics, ISSN / E-ISSN: 1109-9526 / 2224-2899, Volume 17, 2020, Art. 51, pp. 523–531. URL: <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.51>
2. Єфремова Н. О. Теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва на принципах концепції соціально-відповідального маркетингу. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2019. Випуск 35. С. 208–213.
3. Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспектива розвитку. К.: Фарбований лист, 2010. 56 с.

4. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: монографія / за заг. редакцією М. П. Буковинської. К.: ЦП «Компринт», 2015. 297 с.
5. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. С. 4.
6. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Друкарський дім «Папірус», 2014. 480 с.
7. Мостенська Т. Г. Соціально-відповідальний маркетинг як складова корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 1 (29). С. 105–115.
8. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 372 с.
9. Пономарьова М. С., Єфремова Н. О., Нагорнюк О. П. Інструменти маркетингу в умовах зростання конкурентних переваг агробізнесу. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2018. № 1. С. 247–257.
10. Jeroen van der Veer, ex-CEO Shell, Chairman ING: Moving away from fossil fuels presents great opportunities for oil companies. URL: <https://energypost.eu/jeroen-van-der-veer-ex-ceo-shell-chairman-ing-moving-away-fossil-fuels-presents-great-opportunities-oil-companies/>. (дата звернення: 20.07.2020).
11. Memorable words on CSR. URL: <https://www.csr-company.com/resources-corner/words/memorable-quotes-ethics-csr-and-sustainability> (дата звернення: 12.07.2020).
12. 10 wallpapers. URL: <https://quotefancy.com/quote/1697573/Niall-FitzGerald-Corporate-Social-Responsibility-is-a-hard-edged-business-decision-Not> (дата звернення: 14.07.2020).
13. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. 1970. September 13. URL: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.

References

1. Babenko V., Pravotorova O., Yefremova N., Popova S., Kazanchuk I., Honcharenko V. The Innovation Development in China in the Context of Globalization. WSEAS Transactions on Business and Economics, ISSN / E-ISSN: 1109-9526 / 2224-2899, Volume 17, 2020, Art. 51, pp. 523–531. URL: <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.51>.
2. Yefremova N. O. Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnya konkurentospro-mozhnistyu vyrobnycho-komertsiynoyi diyal'nosti sub'yektiv ahrarynoho pidpryyemnytstva na pryntsyapkakh kontseptsyi sotsial'no-vidpovidal'noho marketynhu. Infrastruktura rynku. Elektronnyy naukovopraktychnyy zhurnal. 2019. Vol. 35. P. 208–213.
3. Zinchenko A. H., Saprykina M. A. Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' 2005–2010: stan ta perspektyva rozvytku. K.: Farbovanyy lyst, 2010. 56 p.
4. Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu: monohrafiya, pid zahal'noyu redaktsiyeyu M. P. Bukovyns'koyi. K.: TSP “Komprynt”, 2015. 297 p.
5. Kotler F., Li N. Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist'. Yak zrobyty yakomoha bil'she dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspil'stva. Per. z anh. S. Yarynych. K.: Standart, 2005. P. 4.
6. Marketynhovi aspekty upravlinnya innovatsiynym rozvytkom: monohrafiya, za red. prof. S. M. Ilyashenka. Sumy: Drukars'ky dim “Papirus”, 2014. 480 p.
7. Mostens'ka T. H. Sotsial'no-vidpovidal'nyy marketynh yak skladova korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti. Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Seriya “Ekonomichni nauky”. 2016. Vol. 1 (29). P. 105–115.
8. Petrashko L. P. Korporatyvna vidpovidal'nist': kros-kul'turni modeli ta biznes-praktyky: monohrafiya. K.: KNEU, 2013. 372 p.
9. Ponomar'ova M. S., Yefremova N. O., Nahornyyuk O. P. Instrumenty marketynhu v umovakh zrostannya konkurentnykh perevah ahrobiznesu. Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky. 2018. No. 1. P. 247–257.
10. Jeroen van der Veer, ex-CEO Shell, Chairman ING: “Moving away from fossil fuels presents great opportunities for oil companies. URL: <https://energypost.eu/jeroen-van-der-veer-ex-ceo-shell-chairman-ing-moving-away-fossil-fuels-presents-great-opportunities-oil-companies/>. (data zvernennya: 20.07.2020).
11. Memorable words on CSR. URL: <https://www.csr-company.com/resources-corner/words/memorable-quotes-ethics-csr-and-sustainability> (data zvernennya: 12.07.2020).
12. 10 wallpapers. URL: <https://quotefancy.com/quote/1697573/Niall-FitzGerald-Corporate-Social-Responsibility-is-a-hard-edged-business-decision-Not> (data zvernennya: 14.07.2020).
13. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. 1970. September 13. URL: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>. (data zvernennya: 02.08.2020).