

## КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ПРИВАТНОЇ ТА ПУБЛІЧНОЇ СФЕР

### COMPETITIVE POLICY OF THE ENTERPRISE: RELATIONS BETWEEN PRIVATE AND PUBLIC SPHERES

В статті охарактеризовано конкурентну політику підприємства, як політику спрямовану на внутрішнє та зовнішнє середовище. Визначено суб'єкта конкурентної політики та основні об'єкти, до яких віднесено конкурентів, постачальників, споживачів та органи публічної сфери. Встановлено, що засоби впливу, які можуть використовувати підприємства для впливу на об'єкти конкурентної політики, обираються підприємствами під час публічно-приватної взаємодії. Встановлено, що в широкому розумінні поняття «конкурентна політика підприємства» – це політика, яка спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємств, досягнення конкурентних переваг, з одночасним розвитком та захистом конкуренції. Визначено, що підприємства віддають перевагу реалізації конкурентної політики в разі прагнення формування власної ділової репутації завдяки використанню конкурентних і добросовісних засобів, мінімізації ризиків втрати досягнутого становища внаслідок проти-правної стосовно конкуренції поведінки на ринку.

**Ключові слова:** конкурентна політика, конкуренція, конкурент, конкурентне відомство, публічна сфера.

УДК:339.13.012.434

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.73-3>

**Михальчишин Н.Л.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри теоретичної  
та прикладної економіки  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Комаринець С.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри теоретичної  
та прикладної економіки  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Коцовська Н.Т.**

бакалавр  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Mykhalchyshyn Nataliia**

Lviv Polytechnic National University

**Komarynets Sofia**

Lviv Polytechnic National University

**Kotsovska Nataliia**

Lviv Polytechnic National University

The article describes the competitive policy of the enterprise as a policy aiming at internal and external environment. The subject of competition policy and the main objects are identified, including competitors (current and potential), suppliers, consumers and public authorities. It is established that the means to influence the objects of competition policy are chosen by enterprises during public-private interaction. It is determined that public-private interaction should be understood as the relationship of enterprises and other economic entities with the authorities, administrative and economic management and control, local governments and other public entities, in the needed economic activity. It is established that broad understanding of "enterprise competition policy" concept means a policy aimed at strengthening the competitiveness of enterprises, achieving competitive advantage, while developing and protecting competition, the ability to influence the behavior of other market participants. The purpose of the implementation of competition policy by enterprises is to ensure the competitive development of enterprises, which is used to each object of competition policy. An enterprise that implements competition policy not only protects and develops competition in the markets, but also receives its own advantages that arise as the competitive relations' participants' motivation to competitive behavior. It was found that only some companies consider that competitive behavior is either a part of business reputation on the market, or ethics of interaction with consumers, suppliers and competitors, and are aware of the risks that may occur in the case of divergence from competitive development. It is determined that enterprises prefer to implement competition policy when trying to build their own business reputation with the help of competitive and conscientious means, by minimizing the risk of losing their position due to illegal competition in the market. The formation and implementation of competition policy, aimed at both internal and external environment of the company, provides an opportunity to maintain and develop existing competition in the markets, thereby ensuring the effect of competition laws in the markets. Enterprises can choose the means of influencing various objects of competition policy when interacting with the public sphere.

**Key words:** competition policy, competition, competitor, competition authority, public sphere.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Підприємства з моменту створення та появи на певному товарному ринку здійснюють господарську діяльність у взаємодії з зовнішнім і внутрішнім середовищем, долають різні бар'єри. Більшість підприємств функціонує в конкурентному оточенні, для якого характерним є змагання за привласнення ринкових прибутків, за споживача. В таких умовах важливо володіти конкурентними перевагами, бути здатним до добросовісної конкуренції, оперувати заходами захисту від протиправних дій конкурентів на ринку. З цією метою підприємства реалізують певну цінову політику, споживчу та збутову політику тощо. Однак, координаційну роль і комплексний підхід в утриманні свого ринкового становища та його збільшення може виконати конкурента політика, яку в більшості випадків науковці трактують як політику, пов'язану з конкурентоспроможністю,

що є доволі звуженим розумінням конкурентної політики підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Короговний О.А. [1] трактує конкурентну політику як політику конкурентної боротьби, характер якої визначає конкурентне середовище. Халімон Т.М. визначає конкурентну політику як кодекс поведінки підприємства, що вступає в конкурентну боротьбу за виживання на певному ринку, як політику підвищення рівня конкурентоспроможності та стабільного функціонування, з інноваційною спрямованістю [2]. Федірко Г.А. визначає конкурентну політику підприємства як політику, що тісно пов'язана з корпоративною культурою та підвищенням конкурентоспроможності підприємства [3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Трактуючи конкурентну політику, як політику боротьби за виживання на

ринку, підвищення конкурентоспроможності, недостатньо уваги надано проблемам захисту та розвитку конкуренції за участі підприємств. Конкурентна політика підприємства забезпечує не лише стійкий розвиток самого підприємства, але і здатна впливати на поведінку та розвиток інших учасників на ринку, що потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілі статті** – охарактеризувати конкурентну політику підприємства, що формується на основі взаємодії приватної та публічної сфер; обґрунтувати вплив конкурентної політики підприємства на захист та розвиток конкуренції на товарних ринках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджуючи конкурентну політику підприємства більшість науковців трактують її як внутрішню політику підприємства, яка є наслідком впливу існуючого конкурентного середовища. Однак, на ринках підприємства перебувають в безперервній взаємодії з багатьма зовнішніми чинниками, і при цьому конкурентні переваги та набута стійкість надає можливість підприємствам бути прибутковими, а їхній продукт отримує постійний попит. Проте, сутність конкуренції та конкурентного середовища така, що вони не лише стають причинами поведінки підприємств, але й можуть бути наслідком конкурентної поведінки та зокрема, наслідком реалізації конкурентної політики підприємства.

Для більш повного розуміння конкурентних процесів вважаємо за доцільне стверджувати, що конкурентна політика підприємства є не лише його внутрішньою політикою, мета якої забезпечити підприємство конкурентними перевагами, досягти певного рівня конкурентоспроможності, а також виступає політикою розвитку конкуренції на ринках та в окремих випадках і захисту конкуренції. За таких обставин конкурентна політика підприємства є інструментом підтримання конкурентного розвитку ринків, існування конкурентного середовища.

Суб'єктом конкурентної політики є підприємство. Щодо об'єктів, які передбачають публічно-приватну взаємодію, то до них належать конкуренти, споживачі, постачальники та органи публічної сфери. Як конкурентів потрібно враховувати не лише діючих, але й потенційних, які можуть увійти на ринок. Споживачі та постачальники належать до об'єктів, які здатні володіти ринковою владою та впливати на підприємство. При цьому споживачі формують попит, з яким зіштовхується підприємство, а постачальники забезпечують ресурсами, використання яких дає можливість підприємству функціонувати та формувати власні конкурентні переваги.

Під публічно-приватною взаємодією слід розуміти взаємозв'язки підприємств та інших суб'єктів господарювання з органами влади, адміністра-

тивно-господарського управління та контролю, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічної сфери, що зумовлені потребою в господарській діяльності. В розрізі публічно-приватної взаємодії підприємства можуть використовувати різні засоби впливу на об'єкти конкурентної політики (див. табл. 1).

Щодо конкурентів, то основним пріоритетом взаємовідносин між учасниками на ринку мають бути засади добросовісної конкуренції, що передбачають дотримання торгових та інших чесних звичаїв в діловому обороті, співпраця з метою вирішення спільних проблем функціонування в галузі. Враховуючи те, що конкуренти можуть практикувати недобросовісні дії, здійснювати підкуп працівників, неправомірно збирати та використовувати комерційну таємницю, важливим є в межах конкурентної політики підприємства передбачати відповідні умови трудових договорів, які б визначали обов'язок працівників зберігати комерційну таємницю та відповідальність за випадкове чи умисне її розголошення. Важливим також є визначення обов'язку збереження комерційної таємниці певний час після звільнення з підприємства, оскільки існує загроза розголошення колишніми працівниками відомостей, що становлять комерційну таємницю.

Щодо споживачів, то конкурентною політикою підприємства має бути передбачено дотримання існуючих стандартів якості виготовленої продукції та надаваних послуг, встановлення лише обґрунтованих цін на продукцію, перешкоджаючи можливості зловживання ринковим становищем, надання точної та достовірної інформації про продукцію (склад, дата виготовлення, застосування, умови реалізації тощо), використання під час маркетингових заходів, в т.ч. реклами, інформації, яка не вводить в оману споживача.

В частині постачальників укладення договорів про постачання має супроводжуватись моніторингом постачальників, перевіркою їх добросовісності, уникнення укладення договорів ексклюзивної дистрибуції, які можуть бути визнані конкурентним відомством (Антимонопольним комітетом України) як антиконкурентні узгоджені дії, що завдають чи можуть завдати шкоду конкуренції. Такі договори можуть містити умови заборони іншому підприємству реалізовувати певну сировину на ринку. Таким чином, в конкурентній політиці слід визначати безпечність договорів з точки зору конкуренції. В разі існування загрози завдання шкоди конкуренції через укладення певних договорів підприємствам варто звертатись за отриманням дозволу на узгоджені дії до конкурентного відомства. Так, наприклад на ринку виготовлення кондитерських виробів, практикується укладення договору ексклюзивної дистрибуції щодо постачання шоколадних дропсів та

Характеристика конкурентної політики підприємства в розрізі публічно-приватної взаємодії

Об'єкт конкурентної політики	Характеристика використовуваних засобів впливу на об'єкт	Суб'єкт публічної сфери, з яким взаємодіє підприємство під час впливу на об'єкт
Конкуренти	Моніторинг добросовісності в конкуренції Захист прав на інтелектуальну власність Розробка посадових інструкцій та трудових контрактів з врахуванням захисту комерційної таємниці Розробка правил конкурентної поведінки	Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення  Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності»  Державна служба України з питань праці
Постачальники	Моніторинг добросовісності постачальника перед укладенням договору Укладення довгострокових угод на недискримінаційних умовах Моніторинг та прогнозування ринкової влади постачальника	Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення
Споживачі	Дотримання стандартів Забезпечення достовірності інформації про товар	Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення
	Встановлення зворотного зв'язку зі споживачами Розрахунок ризиків втрати споживачів та реалізація політики пріоритетності його потреб	Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості»
Публічні органи	Отримання патентів Розробка стандартів якості продукції Погодження правил конкурентної поведінки Участь у конкурсах на здійснення певного виду діяльності Сприяння в конкурентному розвитку територіальної громади	Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності»  Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення  Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості»  Органи місцевого самоврядування

Джерело: складено на основі [1; 2; 4; 5; 6]

какао-бобів, що може бути визнано обмеженням доступу до ринку інших суб'єктів господарювання, і як наслідок – обмеженням конкуренції.

В своїй діяльності для безризикової комунікації на товарних ринках з точки зору конкуренції підприємства повинні передбачати взаємозв'язок з публічною сферою. Одним з таких органів є конкурентне відомство, яке, наприклад, погоджує правила конкурентної поведінки між учасниками на певному товарному ринку. Для визначення правил поведінки на ринку конкуренти можуть спільно розробити відповідні правила, погодити їх у законодавчо встановленому порядку й надалі дотримуватись.

Метою реалізації підприємствами конкурентної політики є забезпечення конкурентного розвитку підприємств [7], що проявляється щодо кожного об'єкту конкурентної політики. Так, стосовно конкурентів, конкурентний розвиток існуватиме в разі самостійного прийняття управлінських рішень (ціноутворення, збут, виробництво та ін.), забезпечення отримання високих прибутків на основі власних конкурентних переваг, виявлення антиконкурентної поведінки конкурентів та вжиття

заходів з її припинення; щодо споживачів – пріоритетність потреб споживачів, дотримання прав споживачів на якісну продукцію та достовірне, повне та об'єктивне інформаційне забезпечення тощо; стосовно постачальників – пошук найкращих постачальників, що створить можливість виготовляти якісний продукт з найменшими витратами.

Досягнення поєднання високої якості та найменших витрат можливе завдяки прояву однієї з конкурентних функцій – пошуку нових способів використання існуючих обмежених ресурсів. Така функція реалізується в разі конкурентного розвитку, забезпечення якого є метою реалізації конкурентної політики підприємства.

Підприємство, яке реалізує конкурентну політику, не лише захищає та розвиває конкуренцію на ринках, але й отримує власні переваги, що є мотивацією учасників конкурентних відносин до конкурентної поведінки [8].

Елементи конкурентної політики деякі компанії використовують в нормах ділової поведінки. Так, компанія «МакДональдз» враховує засади сумлінної конкуренції, вимоги законодавства про охорону прав споживачів на кращі продукти за

кращими цінами. Враховуються заборони на укладення договорів (формальних та неформальних домовленостей) з конкурентами щодо розподілу ринків, узгодження цін, розподілу замовників, бойкот постачальників. Компанією також передбачено для працівників певні обмеження щодо конкурентів та постачальників, а саме:

- повага прав інтелектуальної власності (авторські права, права на товарні знаки, патенти);
- заборона отримання, розкриття та використання інформації, зазначеної в угоді про нерозголошення;
- заборона розкриття або використання інформації, яка може бути конфіденційною чи мати відношення до патенту, без консультування з юридичним відділом;
- заборона використання аморальних та незаконних методів збирання інформації про інші компанії;
- заборона крадіжки інформації про виробничі секрети, спроби колишніх та теперішніх працівників інших компаній розкриття інформації про виробничі секрети;
- заборона дій, що можуть створити уявлення змови з конкурентом [9].

На відміну від компанії «МакДональдз» деякі інші компанії конкурентну політику реалізують через визначення власних конкурентних переваг. Так, компанія «Хенкель» в стратегічній програмі визначила такі конкурентні переваги:

- прискорення впровадження ефективних інновацій завдяки збільшенню обсягу інвестицій;
- реалізація стратегії сталого розвитку (набути статус компанії, безпечної для клімату через скорочення вуглецевого сліду виробництва, перехід до економіки замкнутого циклу і безвідходного виробництва пластикової упаковки);
- перетворення використовуваних цифрових технологій на інструмент створення цінності для клієнтів і споживачів [10].

А компанія L'ORÉAL в кодексі ділової етики визначила:

- щодо споживача: пріоритетність безпечності та якості продукції; заборону користування довірливістю, браком знань або досвіду споживачів; заборону навмисного перебільшення тверджень про властивості продуктів компанії чи її діяльність; заборону примусу покупців до придбання непотрібного для них продукту, впливу на політику ціноутворення оптових споживачів;
- щодо постачальника: обрання постачальників на конкурсній основі, з дотриманням відкритості та чесності, справедливого порівняння та оцінювання пропозицій постачальника;
- щодо конкурентів: повідомлення керівництва про ненавмисне отримання та використання конфіденційної та службової інформації конкурентів; вимогу не створювати конкурентам перешкод

в постачанні та торгівлі; заборону працівникам розголошувати конфіденційну інформацію з попередніх місць праці (конкурентів); утримання від розповсюдження зневажливої інформації, будь-яких неправдивих відомостей щодо конкурентів та їхніх продуктів; заборону впливу на замовників чи постачальників з метою порушення ними умов договорів, укладених з конкурентами; заборону укладення договорів ексклюзивності без попередньої юридичної консультації; вимогу щодо повідомлення керівництва про конфлікт інтересів в разі займання посади, участі в капіталі конкурента компанії, і як наслідок можливий вплив компанії на ділові відносини [11].

**Висновки з проведеного дослідження.** Формування конкурентної політики підприємств залежить від розуміння керівництвом важливості її реалізації для досягнення успіху на ринку. Проаналізований досвід вищенаведених компаній дає можливість зробити висновок, що лише частина компаній вважає конкурентну поведінку на ринку частиною ділової репутації, етичністю взаємодії з споживачами, постачальниками та конкурентами, усвідомлює ризики, настання яких можливе в разі відхилення від конкурентного розвитку. Якщо сприймати конкурентну політику підприємства лише як її внутрішню політику, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, то можуть виникнути випадки, за яких використання антиконкурентного інструментарію для підвищення конкурентоспроможності знівелює усі досягнені підприємством результати, насамперед, вплине на ділову репутацію підприємства, відновлення якої призведе до не лише часових, але й матеріальних витрат.

Формування та реалізація підприємствами конкурентної політики, спрямованої як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище компанії, дає можливість підтримувати та розвивати існуючу конкуренцію на ринках, тим самим забезпечувати дію законів конкуренції на ринках [7]. Обирати засоби впливу на різні об'єкти конкурентної політики підприємства можуть під час взаємодії з публічною сферою. Основним суб'єктом такої взаємодії є конкурентне відомство, яке через адвокатування конкуренції [8] формує мотивацію підприємств до формування та реалізації власної конкурентної політики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Короговний О.А. Особливості формування конкурентної політики підприємства. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/12188/1/Korogovnyi.pdf>;jsessionid=EB35B0E16BA6CC1B220B7D74B56229AC (дата звернення: 24.01.2022).
2. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управ-*

ління. 2017. Вип. 2 (07). Економіка та управління підприємствами. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7\\_2017/30.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf) (дата звернення: 24.01.2022).

3. Федірко Г. А. Формування конкурентної політики підприємства у системі корпоративних засобів управління. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. № 19. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/19-2020/fedirko.pdf> (дата звернення: 24.01.2022).

4. Полянська А. С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 657. С. 293–298. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/8195/1/46.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).

5. Про захист від недобросовісної конкуренції. Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

6. Про захист економічної конкуренції». Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

7. Михальчишин Н.Л. Сутність конкурентного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/179.pdf> (дата звернення: 26.01.2022).

8. Михальчишин Н.Л. Адвокатування конкуренції: сутність та особливості мотивації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 68 URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/68\\_2021/6.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/68_2021/6.pdf) (дата звернення: 26.01.2022).

9. Норми ділової поведінки компанії «МакДональдз» URL: [https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497\\_SBC\\_International\\_UKR%20final%20062210.pdf](https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497_SBC_International_UKR%20final%20062210.pdf) (дата звернення: 26.01.2022).

10. Стратегічна програма компанії «Хенкель» URL: <https://www.henkel.ua/company/strategy> (дата звернення: 26.01.2022).

11. Кодекс Ділової Етики компанії L'ORÉAL URL: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/codeofethicsukrainian.pdf> (дата звернення: 26.01.2022).

#### REFERENCES:

1. Korohovnyi O.A. (2009) Osoblyvosti formuvannia konkurentnoi polityky pidpriemstva [Features of formation of competitive policy of the enterprise]. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/12188/1/Korogovnyi.pdf;jsession-id=EB35B0E16BA6CC1B220B7D74B56229AC> (accessed 24 January 2022).

2. Khalimon T.M. (2017). Konkurentna polityka pidpriemstva: sutnist, pryntsyry, oriientyry ta pidkhody formuvannia [Competitive policy of the enterprise: the essence, principles, guidelines and approaches to formation]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business and

Governance], vol. 2 (07). Available at: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7\\_2017/30.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf) (accessed 24 January 2022).

3. Fedirko H. A. (2020). Formuvannia konkurentnoi polityky pidpriemstva u systemi korporatyvnykh zasobiv upravlinnia [Formation of competitive policy of the enterprise in the system of corporate governance]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»* [Electronic scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics"], no. 19. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/19-2020/fedirko.pdf> (accessed 24 January 2022).

4. Polianska A. S. (2009). Formuvannia konkurentnoi polityky vitchyznianskykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of competition policy of domestic enterprises in modern economic conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development], no. 657. pp. 293–298. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/8195/1/46.pdf> (accessed 25 January 2022).

5. Verkhovna Rada Ukrainy. Pro zakhyst vid nedobrosovisnoi konkurentsii. *Zakon Ukrainy* [On protection against unfair competition. The law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed 25 January 2022).

6. Verkhovna Rada Ukrainy. Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii. *Zakon Ukrainy* [On protection of economic competition. The law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (accessed 25 January 2022).

7. Mykhalchyshyn N. L. (2017). Sutnist konkurentnoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh [The essence of competitive development of enterprises in modern conditions]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/179.pdf> (accessed 26 January 2022).

8. Mykhalchyshyn N. L. (2021). Advokatuвання конкуренції: сутність та особливості мотивації [Competition advocacy: the essence and features of motivation]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], vol. 68. Available at: [http://bses.in.ua/journals/2021/68\\_2021/6.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/68_2021/6.pdf) (accessed 26 January 2022).

9. Normy dilovoi povedinky kompanii «McDonalds» [McDonald's Code of Business Conduct]. Available at: [https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497\\_SBC\\_International\\_UKR%20final%20062210.pdf](https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497_SBC_International_UKR%20final%20062210.pdf) (accessed 26 January 2022).

10. Stratehichna prohrama kompanii «Henkel» [Henkel's strategic program] Available at: <https://www.henkel.ua/company/strategy> (accessed 26 January 2022).

11. Kodeks Dilovoi Etyky kompanii L'ORÉAL [L'ORÉAL's Code of Business Ethics]. Available at: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/codeofethicsukrainian.pdf> (accessed 26 January 2022).