

УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСАКЦИОННЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ ОППОРТУНИСТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

© 2016 БАЗАЛИЕВА Л. В.

УДК 331.101.35:339.138

Базалиева Л. В. Управление транзакционными издержками оппортунистического поведения персонала предприятия на основе концепции внутреннего маркетинга

Целью статьи является развитие методического обеспечения снижения транзакционных издержек оппортунистического поведения персонала предприятия на основе концепции внутреннего маркетинга. Определены виды и причины возникновения оппортунистического поведения персонала предприятия, что позволило определить основные способы защиты от оппортунизма; обоснованы подходы к минимизации оппортунизма сотрудников компании, основанные на концепции внутреннего маркетинга и теории транзакционных издержек, что дает возможность предприятию сохранить наиболее квалифицированный и ценный персонал; предложен методический подход к минимизации проявлений оппортунизма со стороны персонала предприятия, реализация которого на практике позволит снизить транзакционные издержки оппортунистического поведения сотрудников компании и повысить их удовлетворенность трудом.

Ключевые слова: транзакционные издержки предприятия, оппортунистическое поведение персонала предприятия, внутренний маркетинг.

Табл.: 2. **Библ.:** 10.

Базалиева Людмила Витальевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

E-mail: bazaliewa_lv@mail.ru

УДК 331.101.35:339.138

Базалиєва Л. В. Управління транзакційними витратами опортуністичної поведінки персоналу підприємства на основі концепції внутрішнього маркетингу

Метою статті є розвиток методичного забезпечення зниження транзакційних витрат опортуністичної поведінки персоналу підприємства на основі концепції внутрішнього маркетингу. Визначено види та причини виникнення опортуністичної поведінки персоналу підприємства, що дало змогу виявити основні способи захисту підприємства від опортунізму; обґрунтовано підходи до мінімізації опортунізму співробітників компанії, основані на концепції внутрішнього маркетингу та теорії транзакційних витрат, що дає можливість підприємству зберегти найбільш кваліфікований та цінний персонал; запропоновано методичний підхід до мінімізації проявів опортунізму з боку персоналу підприємства, реалізація якого на практиці дозволить знизити транзакційні витрати опортуністичної поведінки співробітників компанії та підвищити їхню задоволеність працею.

Ключові слова: транзакційні витрати підприємства, опортуністична поведінка персоналу підприємства, внутрішній маркетинг.

Табл.: 2. **Бібл.:** 10.

Базалиєва Людмила Віталіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

E-mail: bazaliewa_lv@mail.ru

UDC 331.101.35:339.138

Bazaliewa L. V. Management of Transaction Costs of the Opportunistic Behavior of the Enterprise's Staff on the Basis of the Concept of Internal Marketing

The article is aimed at developing a methodological support for reducing transaction costs of the opportunistic behavior of the enterprise's staff on the basis of the concept of internal marketing. The types and causes of opportunistic behavior of the enterprise's staff have been identified, providing for identifying the main ways to protect against opportunism; approaches to minimize the opportunism of the enterprise's staff have been substantiated on the basis of the concept of internal marketing and the transaction cost theory, that enables the enterprise to retain the most qualified and valuable staff; a methodical approach to minimize the manifestations of opportunism on the part of the enterprise's staff has been proposed, which in practice will reduce the transaction costs as result of the opportunistic behavior of the enterprise's employees and increase their satisfaction with the work.

Keywords: transaction costs of enterprise, opportunistic behavior of the enterprise's staff, internal marketing.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 10.

Bazaliewa Liudmyla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (8 Otakara Yarosha Lane, Kharkiv, 61045, Ukraine)

E-mail: bazaliewa_lv@mail.ru

Человеческий ресурс компании в современной управленческой науке рассматривается как основа стабильного экономического развития предприятия. Это объясняется тем, что именно персонал предприятия, обладающий определенными знаниями и навыками, уникальными личностными характеристиками, создает блага с потребительской полезностью: сотрудники предприятия определяют необходимость и направления модернизации продуктов, разрабатывают новые товары, создают уникальные торговые предложения, формируют долговременные взаимоотношения, приносящие выгоду их участникам, что приводит, в конечном итоге, к успешной хозяйственной деятельности компании. Современные исследователи считают, что

объединенные единым корпоративным духом, профессионально грамотные, дисциплинированные, творчески мыслящие работники, способные создавать и реализовывать креативные идеи, формируют деловой облик фирмы, поддерживают и развивают ее репутационный капитал [3, с. 56]. Вместе с тем, необходимо учитывать, что сотрудник, являясь носителем специфических и уникальных знаний, умений и способностей, не всегда может действовать в интересах компании и способен проявлять оппортунизм. Такое поведение персонала компании приводит к увеличению транзакционных издержек оппортунистического поведения. Таким образом, существует необходимость создания в компании условий, в которых проявлять оппортунизм будет не

целесообразно. Одной из концепций, направленных на привлечение, развитие, мотивацию и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворение их потребностей является внутренний маркетинг [8]. Использование концепции внутреннего маркетинга, с точки зрения автора, позволит разработать действенные мероприятия по управлению транзакционными издержками оппортунистического поведения персонала предприятия, которые предполагают идентификацию оппортунизма персонала предприятия, выявление его причин и защиту от него.

Проблематика управления транзакционными издержками предприятия в целом и транзакционными издержками оппортунистического поведения в частности рассматривается в работах таких зарубежных и отечественных ученых, как Р. Коуз, О. Уильямсон, Д. Норт, Р. Капелюшников, А. Олейник, А. Шаститко, И. Булеев, С. Архиреев и т. д. Несмотря на высокий уровень проработки вопросов, связанных с формированием этих издержек и их оптимизацией на макроэкономическом уровне, недостаточно внимания уделено разработке практического инструментария снижения оппортунизма персонала предприятия и соответствующих транзакционных издержек. Внутренний маркетинг рассматривается как направление маркетинга взаимоотношений; разработке его теоретических и методических основ посвящены работы исследователей, которые представляют североамериканскую (Л. Берри, А. Парасураман и т. д.), североамериканскую (К. Гренроос) и британскую (М. Рафик, П. К. Ахмед, Д. Баллантин) школы маркетинга взаимоотношений. Так как в рамках внутреннего маркетинга предлагается рассматривать внутреннюю среду компании, включая персонал, как своеобразный рынок и использовать маркетинговый инструментарий для повышения эффективности труда [7, 9, 10], концепция внутреннего маркетинга в данной работе рассматривается как основа для разработки рекомендаций, направленных на снижение издержек оппортунистического поведения персонала предприятия.

Целью статьи является развитие методического обеспечения управления транзакционными издержками оппортунистического поведения персонала предприятия на основе концепции внутреннего маркетинга. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) выявить виды, формы и причины возникновения оппортунистического поведения персонала предприятия, что позволит определить основные способы защиты от оппортунизма сотрудников;
- 2) обосновать подходы к минимизации оппортунизма сотрудников компании, основанные на концепции внутреннего маркетинга и теории транзакционных издержек, что даст возможность предприятию сохранить наиболее квалифицированный и ценный персонал;
- 3) предложить методический подход к минимизации проявлений оппортунизма персоналом предприятия, реализация которого на практике позволит снизить транзакционные издержки оппортунистического поведения компании.

Изучение источников [1, 6] позволило определить, что оппортунистическое поведение экономических агентов рассматривается как модель поведения, нацеленная на достижение собственных целей без учета норм морали, данных обязательств, условий договора. Так, О. Уильямсон определяет оппортунистическое поведение как следование собственным интересам, в том числе обманом путем, что может принимать различные формы [1, с. 67]. При этом он считает, что оппортунизм является сильной формой проявления эгоизма и также выделяет слабую и среднюю формы эгоистического поведения. Таким образом, склонность индивидов к эгоизму О. Уильямсон рассматривает в качестве основной причины оппортунистического поведения. При этом большинство авторов [1, 6] выделяют два типа оппортунизма – *предконтрактный* и *постконтрактный*, – которые проявляются в конкретных формах. Формой предконтрактного оппортунистического поведения является неблагоприятный отбор, а формами постконтрактного оппортунизма – моральный риск и шантаж [6]. Эти типы и формы оппортунистического поведения характерны для всех экономических агентов, включая наемный персонал компании. Предконтрактный оппортунизм со стороны потенциальных сотрудников компании проявляется при искажении информации о своей квалификации, опыте работы, что приводит к неблагоприятному отбору сотрудников для предприятия. Постконтрактный оппортунизм возникает в случае фактического найма сотрудников, для которых характерны неэффективная работа (нерациональное использование рабочего времени, использование информационной асимметрии в личных целях) и/или использование обстоятельств для получения дополнительных выгод за счет работодателя (необоснованные требования повышения оплаты труда, использование «откатов»). Типы, формы и сущность оппортунистического поведения персонала предприятия представлены в *табл. 1*.

Опортунистическое поведение персонала негативно влияет на результаты хозяйственной деятельности предприятия в силу снижения эффективности труда, ухудшения климата внутри компании, снижения уровня доверия к компании со стороны сотрудников и клиентов и т. п. В связи с этим возникает необходимость идентификации основных причин возникновения оппортунизма у сотрудников предприятия. Исходя из определения сущности оппортунистического поведения персонала предприятия, приведенного в *табл. 1*, кроме склонности к эгоизму, можно выделить в качестве причины оппортунизма информационную асимметрию – ситуацию, когда одна группа экономических агентов владеет необходимой для ведения дел информацией, а другая – нет [4]. Таким образом, информационная асимметрия представляет собой неравномерное распределение информации между участниками сделки и приводит к неравномерному распределению благ между ними. В ситуации информационной асимметрии у стороны, обладающей информацией, возникает возможность безнаказанно действовать вопреки интересам контрагента. Анализ источников [1, 2, 6] позволил

Типы, формы и сущность оппортунистического поведения персонала предприятия

Типы оппортунистического поведения	Формы оппортунистического поведения	Сущность оппортунистического поведения персонала предприятия
Передконтрактный оппортунизм	Неблагоприятный отбор	Отбор на этапе собеседования и заключение трудового договора с сотрудниками, не в полной мере отвечающими запросам и нуждам компании, что происходит по причине искажения предоставляемой ими информации о себе и своих компетенциях или из-за проявления эгоизма
Постконтрактный оппортунизм	Моральный риск	Соккрытие сотрудниками компании информации, что предоставляет им возможность получить дополнительные выгоды за счет предприятия и нанести ему ущерб в материальной или нематериальной форме
	Шантаж	Использование благоприятных условий для получения дополнительных выгод за счет работодателя

Источник: составлено автором на основе [1, 6].

выявить различные виды проявления информационной асимметрии, но, с точки зрения автора, одна из наиболее полных ее классификаций представлена в работе И. Курмышева [2]. В соответствии с этим подходом информационная асимметрия классифицируется на основе следующих критериев [2, с. 5]: по времени протекания в рамках контрактных отношений; по предмету информационной асимметрии; по характеру возникновения; по влиянию на экономических агентов; по источнику возникновения информационной асимметрии; по возможности преодоления. Изучение видов информационной асимметрии и форм проявления оппортунизма персоналом предприятия позволило автору обобщить их, что представлено в *табл. 2*.

В результате обобщения видов информационной асимметрии и форм проявления оппортунизма персоналом предприятия можно сделать следующие выводы. *Во-первых*, большая часть рассмотренных видов информационной асимметрии могут быть причинами возникновения у персонала предприятия оппортунизма в различных его формах. *Во-вторых*, внешняя информационная асимметрия не является характерной причиной возникновения оппортунизма со стороны сотрудников компании, так как оппортунизм возникает у (или относительно) непосредственных участников сделки. *В-третьих*, все формы проявления оппортунистического поведения персоналом предприятия являются частично преодолимыми, так как полностью преодолеть их на практике невозможно.

Таким образом, риск возникновения оппортунизма у сотрудников компании будет зависеть, в первую очередь, от такой их характеристики, как склонность к эгоизму: более эгоистичные сотрудники будут руководствоваться личными интересами во вред профессиональной деятельности, несмотря на условия трудового договора. Еще одним фактором возникновения оппортунизма является информационная асимметрия. Исходя из причин возникновения оппор-

тунизма, основываясь на теории трансакционных издержек и концепции внутреннего маркетинга, можно выделить основные направления защиты компании от оппортунизма персонала, к которым относятся:

1) преодоление информационной асимметрии за счет повышения уровня осведомленности руководства компании о состоянии и динамике факторов внешней и внутренней среды компании, развития системы внутреннего контроля;

2) снижение проявлений эгоизма за счет идентификации склонности к эгоизму персонала компании и разработки соответствующей системы стимулов.

Каждое направление предполагает разработку конкретных подходов и способов, их практическую апробацию и оценку результативности, что предусматривает более детальное изучение особенностей концепции внутреннего маркетинга.

В научной литературе [5, 8, 9, 10] существует множество определений сущности внутреннего маркетинга. Так, английские ученые М. Рафик и П. Ахмед определяют внутренний маркетинг как планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивации и интеграции сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий [9]. Д. Баллантайн под внутренним маркетингом понимает любую форму маркетинга внутри организации, акцентирующую внимание персонала на внутренних действиях, которые должны быть изменены для улучшения положения организации на рынке [10]. Данное исследование основано на определении сущности внутреннего маркетинга, данного Л. Берри, в соответствии с которым внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности; философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента [8]. Такой подход акцентирует

Виды информационной асимметрии и формы оппортунистического поведения персонала предприятия

Классификационный критерий информационной асимметрии	Вид информационной асимметрии	Форма оппортунистического поведения персонала предприятия, возникающая в результате информационной асимметрии определенного вида
Время протекания в контрактных отношениях	Предконтрактная асимметрия	Неблагоприятный отбор
	Постконтрактная асимметрия	Моральный риск, шантаж
Предмет информационной асимметрии	Относительно предмета сделки и ее параметров: в случае с персоналом предприятия параметрами сделки являются условия и режим работы, оплата труда	Неблагоприятный отбор: выбор на собеседовании сотрудников на менее выгодных для предприятия условиях
	Относительно характеристик участников сделки и их действий: в случае с персоналом предприятия – компетенции персонала, интенсивность труда	Неблагоприятный отбор: заключение трудового договора с сотрудником, компетенции которого оценены неверно
Характер возникновения	Спровоцированная участниками сделки	Неблагоприятный отбор, моральный риск, шантаж
	Имеющая внешний, независимый от участников сделки характер	Не характерно
Влияние на экономических агентов	Затрагивающая одну из сторон сделки	Неблагоприятный отбор, моральный риск и шантаж по отношению к работодателю
	Затрагивающая все стороны сделки	Неблагоприятный отбор работодателя и сотрудника (в случае неудачного выбора сотрудника и места работы соответственно)
	Затрагивающая третьих лиц	Моральный риск при нарушении сотрудниками правил работы, например, клиентоориентированности
	Затрагивающая агентов по определенному критерию	
Источник возникновения информационной асимметрии	Происходящая из сокрытия имеющейся информации	Неблагоприятный отбор, моральный риск, шантаж
	Происходящая из наличия или распространения ложной информации	
Возможность преодоления	Полностью преодолимая асимметрия	Не характерно
	Частично преодолимая асимметрия	Неблагоприятный отбор, моральный риск, шантаж
	Непреодолимая асимметрия	Не характерно

Источник: составлено автором на основе [1, 2, 6].

внимание на поведении персонала, необходимости его мотивации и развития, что может рассматриваться как основа преодоления оппортунизма сотрудников компании. С точки зрения автора, для результативного управления транзакционными издержками оппортунистического поведения персонала предприятия (с целью их снижения) необходимо охватывать мотивирующими воздействиями всех сотрудников компании, а не только контактный персонал. При этом необходимо учитывать особенности проявления оппортунизма со стороны фактически работающих и потенциальных сотрудников.

Минимизация проявлений оппортунизма со стороны потенциальных сотрудников предполагает защиту от искажения информации относительно их профессиональных компетенций и оценку их склонности к эгоизму. Минимизация транзакционных расходов оппортунистического поведения существующего персонала предприятия с использованием концепции внутреннего маркетинга предполагает сбор необходимой информации и ее анализ, определение потребностей персонала и его удовлетворенности выполняемой работой, раз-

работку мотивирующих воздействий для повышения заинтересованности персонала в выполняемой работе. С целью снижения риска оппортунистического поведения со стороны сотрудников предприятия предлагается на регулярной основе проводить сегментирование персонала по уровню эгоизма и результативности работы. Результаты такого сегментирования позволят выявить группы персонала с различным сочетанием факторов «уровень эгоизма – результативность труда» и определить их ценность для предприятия; предложить индивидуальные программы развития для наиболее ценных сотрудников; сформировать постоянный кадровый состав предприятия, характеризующийся низким уровнем оппортунизма. Перечисленные работы взаимосвязаны и требуют выполнения в логической последовательности. Автором работы предлагается сгруппировать все необходимые работы и определить их логическую последовательность следующим образом:

1. Сбор информации о персонале компании. Необходимая информация должна включать личностные качества сотрудников, в том числе уровень эгоизма; ре-

зультативность работы, в том числе удовлетворенность внешних и внутренних клиентов каждого сотрудника. Основные источники информации – результаты анкетирования, данные финансового и управленческого учета.

2. Сегментирование персонала по критериям «уровень эгоизма» и «результативность труда». Это позволит выявить четыре основных сегмента сотрудников: «высокий уровень эгоизма – высокая результативность труда», «высокий уровень эгоизма – низкая результативность труда», «низкий уровень эгоизма – высокая результативность труда», «низкий уровень эгоизма – низкая результативность труда». Наиболее ценным для предприятия будет сегмент персонала с низким уровнем эгоизма и высокой результативностью труда. Сотрудники с высоким уровнем эгоизма и высокой результативностью труда и с низким уровнем эгоизма и низкой результативностью могут рассматриваться как перспективные при условии их заинтересованности в сохранении места работы, в преодолении склонности к эгоизму, повышении результативности труда. Сегмент персонала компании, для которого характерны высокий уровень эгоизма и низкая результативность работы, не рекомендуется рассматривать в качестве перспективного.

3. Определение потребностей каждого сегмента персонала и его удовлетворенности работой, что позволит определить направления для стимулирования развития личностных характеристик и профессиональных компетенций.

4. Разработка индивидуальных программ развития для ценных сотрудников с низким уровнем мотивации, высоким уровнем эгоизма, низкой результативностью труда.

5. Контроль за соблюдением сотрудниками режима работы, выполнением заданий и плановых показателей, за климатом в коллективе; использование соответствующих стимулирующих воздействий при нарушениях.

6. Формирование постоянного кадрового состава с высоким уровнем удовлетворенности работой, низким уровнем эгоизма и высокой результативностью труда, повышение престижности работы в компании.

В силу динамизма личностных характеристик и профессиональных компетенций персонала следует обеспечить мониторинг состояния персонала и регулярную его оценку в соответствии с предложенным методическим подходом.

ВЫВОДЫ

Управление издержками оппортунистического поведения персонала предприятия, имеющее целью их минимизацию, основано на выявлении типов и причин оппортунизма. Это позволяет определить направления и способы минимизации проявлений оппортунизма, используя концептуальную основу теории трансакционных издержек и внутреннего маркетинга. Предложенный в данной работе методический подход к управлению трансакционными издержками оппортунистического поведения персонала предприятия, предполагает сбор данных, характеризующих персонал, сегментирование сотрудников с целью выявления наиболее ценных из них, разработку индивидуальных программ развития

для ценных сотрудников и, в конечном итоге, формирование постоянного кадрового состава предприятия. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Вільямсон. – К. : Видавництво «АртЕк», 2001. – 472 с.
2. Курмышев И. Н. Информационная асимметрия и рынок труда : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / И. Н. Курмышев. – Санкт-Петербург, 2012. – 21 с.
3. Морозова И. А. Основные формы проявления корпоративной социальной ответственности российских предпринимательских структур / И. А. Морозова, И. А. Бритвин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 55–62.
4. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М., 1999. – 479 с.
5. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления / О. А. Третьяк. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 403 с.
6. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория / А. Е. Шаститко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. – 591 с.
7. Шет Д. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений / Д. Шет, А. Парватияр, М. Синха // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 1. – С. 63–94.
8. Berry, L. Relationship marketing / Berry L., Shostack G., Upah G. (eds) // Emerging Perspectives of Service Marketing. 1995. – American Marketing Association: Chicago, IL, 1983. – P. 25–38.
9. Rafiq, M. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension / Mohammed Rafiq, Pervais K. Ahmed // Journal of Services Marketing. – 2000. – Vol 14, Issue 6. – P. 449–462.
10. Ballantyne, D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing / D. Ballantyne // Proceedings of in AMA International Marketing Educators' Conference. – Argentina, 2000. – P. 1–12.

REFERENCES

- Berry, L., and Shostack, G. "Relationship marketing". In *Emerging Perspectives of Service Marketing*, 25-38. Chicago, IL : American Marketing Association, 1983.
- Ballantyne, D. "Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing". *AMA International Marketing Educators' Conference*. Argentina, 2000.
- Kurmyshev, I. N. "Informatsionnaya asimmetriya i rynek truda" [Information asymmetry and labour market]. *Avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05*, 2012.
- Morozova, I. A., and Britvin, I. A. "Osnovnyye formy proyavleniya korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti rossiyskikh predprinimatelskikh struktur" [The main forms of manifestation of corporate social responsibility of Russian business structures]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 4 (2015): 55-62.
- Rafiq, M., and Ahmed, P. K. "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension". *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 6 (2000).
- Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar* [The dictionary of modern Economics]. Moscow: INFRA-M, 1999.
- Shet, D., Parvatiyar, A., and Sinkha, M. "Kontseptualnyye osnovy marketinga vzaimootnosheniy" [Conceptual foundations of relationship marketing]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, vol. 11, no. 1 (2013): 63-94.
- Shastitko, A. E. *Novaya institutsionalnaya ekonomicheskaya teoriya* [New institutional Economics]. Moscow: Ekonomicheskii fakultet MGU; TEIS, 2002.
- Tretiyak, O. A. *Marketing: novyye oriyentiry modeli upravleniya* [Marketing: new targets management model]. Moscow: INFRA-M, 2009.
- Viliamson, O. *Ekonomichni instytutsii kapitalizmu: Firmy, marketing, ukladannia kontraktiv* [The economic institutions of capitalism: Firms, marketing, Contracting]. Kyiv: ArtEk, 2001.