

# ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© 2014 ЦАПЕНКО В. Ю.

УДК 330.101

## Цапенко В. Ю. Економічна поведінка підприємств як основа для прийняття управлінських рішень

Метою даної статті є уточнення змісту категорії «економічна поведінка» та встановлення взаємозв'язку між її типами і комплексом управлінських рішень стратегічного та оперативного характеру. Розглянуто та проаналізовано найбільш поширені сучасні визначення поняття економічної поведінки та надано пропозиції щодо уточнення цього поняття. Відповідно до умов дослідження уточнено такі відомі категорії, як стратегічна поведінка та стратегія з урахуванням характеру впливу на них економічної поведінки підприємств. На основі доведення існуючого взаємозв'язку зазначено, що економічна поведінка є специфічною категорією, що характеризується двома аспектами. Перший аспект стосується варіативної складової економічної поведінки, тому що вона в цьому сенсі залежить від змін зовнішнього середовища. Другий аспект пов'язаний зі схильністю менеджмента компанії до більш або менш ризикованих дій. Така схильність майже не залежить від умов функціонування компанії, і тому її можна розглядати як стабільну складову категорії економічної поведінки. Саме стабільна складова і визначає характер впливу економічної поведінки на стратегію підприємства. Так, у довгостроковому періоді цей аспект служить додатковим інструментальним фактором при розробці та реалізації стратегії підприємства. У короткостроковому періоді варіативна складова економічної поведінки впливає на зміну управлінських рішень оперативного характеру. У результаті досліджень було доведено, що врахування такої категорії, як економічна поведінка та її складових аспектів у процесі прийняття управлінських рішень дозволить підвищити ефективність діяльності компанії в межах обраної стратегії її розвитку.

**Ключові слова:** економічна поведінка, стратегічна поведінка, стратегія, типи поведінки, варіативний та стабільний аспекти економічної поведінки.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Цапенко Валентина Юрївна** – аспірантка, кафедра стратегії підприємства, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** valentina\_mitina@yahoo.com

УДК 330.101

UDC 330.101

## Цапенко В. Ю. Экономическое поведение предприятий как основа для принятия управленческих решений

Целью данной статьи является уточнение категории «экономическое поведение» и установление взаимосвязи между ее типами и комплексом управленческих решений стратегического и оперативного характера. Рассмотрены и проанализированы наиболее распространенные современные определения понятия экономического поведения и представлены предложения по уточнению этого понятия. Согласно условиям исследования уточнены такие известные категории, как стратегическое поведение и стратегия с учетом характера воздействия на них экономического поведения предприятий. На основе доказательства существующей взаимосвязи указано, что экономическое поведение является специфической категорией, которая характеризуется двумя аспектами. Первый аспект касается варіативной составляющей экономического поведения, так как она в этом смысле зависит от изменений внешней среды. Вторым аспектом связан со склонностью менеджмента компании к более или менее рискованным действиям. Такая склонность почти не зависит от условий функционирования компании, и поэтому ее можно рассматривать как стабильную составляющую категории экономического поведения. Именно стабильная составляющая и определяет характер влияния экономического поведения на стратегию предприятия. Так, в долгосрочном периоде этот аспект служит дополнительным инструментальным фактором при разработке и реализации стратегии предприятия. В краткосрочном периоде варіативная составляющая экономического поведения влияет на изменение управленческих решений оперативного характера. В результате исследований было доказано, что учет такой категории, как экономическое поведение и ее составляющих аспектов в процессе принятия управленческих решений позволит повысить эффективность деятельности компании в рамках выбранной стратегии ее развития.

**Ключевые слова:** экономическое поведение, стратегическое поведение, стратегия, типы поведения, варіативный и стабильный аспекты экономического поведения.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 10.

**Цапенко Валентина Юрьевна** – аспирантка, кафедра стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** valentina\_mitina@yahoo.com

## Tsapenko V. Yu. Economic Behavior of Enterprises as the Basis for Managerial Decision-Making

The article is aimed to clarify the category of «economic behavior» and to estimate the relationship between its types and range of administrative decisions of a strategic and operational character. The most common contemporary definitions of economic behavior were reviewed and analyzed, suggestions about refining this concept has been made. Under terms of the study, such known categories as strategic behavior and strategy with regard to the nature of influence on them of the economic behavior of enterprises were clarified. Based on the evidence of the existing relationship, it is noted that economic behavior represents a specific category, which is characterized by two aspects. The first aspect relates to the variative component of economic behavior, because in this sense it depends on changes in the external environment. The second aspect relates to the consideration, that company management is inclinable to the more or less risky actions. This inclination does not depend on conditions of the operation of company, therefore it can be considered as a stable component of the category of economic behavior. It is the stable component which determines the nature of the effects of the economic behavior on the enterprise's strategy. Thus, in the long-run period this aspect serves as an additional instrumental factor for the development and implementation of the enterprise's strategy. In the short-run period, the variative component of economic behavior affects the change of the managerial decisions of operational character. In the results of research was proved that consideration of such categories, as economic behavior and its constituent aspects in the decision-making process will enhance the efficiency of the company as part of its development strategy.

**Key words:** economic behavior, strategic behavior, strategy, types of behavior, variative and stable aspects of economic behavior.

**Pic.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Tsapenko Valentyna Yu.** – Postgraduate Student, Department of Enterprise Strategies, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** valentina\_mitina@yahoo.com

**В** умовах гіпердинамічного середовища підприємства все частіше стикаються з проблемами визначення своєї лінії економічної поведінки з метою максимізації власних результатів. Ця поведінка може суттєво відрізнитися в різних компаніях. Вона може бути активною, пасивною, проактивною тощо. Якщо вказані типи поведінки не враховуються менеджментом, то може виникнути ситуація, яка призведе до протиріччя між характером економічної поведінки та комплексом дій щодо прийняття й реалізації управлінських рішень. Наприклад, у межах прийнятої загальнокорпоративної стратегії передбачено досягнення її цілей за рахунок прийняття високоризикованих рішень. Проте тип економічної поведінки в цій компанії сформувався як пасивний. За таких умов прийнята стратегія має мало шансів бути успішно реалізованою.

З метою уникнути в подальшому подібних протиріч менеджмент компанії повинен чітко ідентифікувати свій тип економічної поведінки та приймати управлінські рішення з його урахуванням. У цьому випадку ефективність прийнятих рішень буде значно підвищена. Таким чином, виникає необхідність забезпечити відповідність типу економічної поведінки всьому комплексу стратегічних та оперативних дій. Проте, у теорії та практиці не існує прийнятого методичного інструментарію, який би забезпечував цю відповідність. Тому питання дослідження економічної поведінки у взаємозв'язку зі стратегічними та тактичними рішеннями є досить актуальними.

Питаннями визначення сутності та особливостей економічної поведінки займалися багато відомих зарубіжних вчених-економістів: А. Сміт, А. Маршал, Г. Шмоллер, Ж.-Б. Сей, Г. Саймон, Р. Коуз, Д. Норт, М. Вебер, Й. Шумпетер, В. Зомбарт, Р. Акофф, Е. Чандлер. Водночас вагомий внесок у розкриття етимології економічної поведінки підприємств зробили такі вітчизняні науковці, як Н. Шibaєва, Г. Капленко, Н. Карачина, Г. Соколова, Ю. Заїка, А. Кудінова, В. Войтко, М. Войнаренко та інші. Однак сучасне гіпердинамічне середовище вимагає нових досліджень як змісту категорії економічної поведінки, так і її взаємозв'язку з комплексом управлінських рішень.

Деякі автори найбільший акцент у визначенні економічної поведінки роблять на досягненні економічних результатів. Так, у роботах Н. Шibaєвої [1] економічна поведінка визначається «як впорядкована сукупність дій господарюючих суб'єктів, що спрямована на досягнення економічних цілей в умовах специфічних господарських систем з урахуванням ціннісних установок. Економічна поведінка відображає всі економічні відносини, які виникають в процесі економічної взаємодії суб'єктів». У своїх роботах Н. Карачина [2] під економічною поведінкою розуміє «комбінацію закономірних дій, яка відтворює сутність та характер економічної діяльності, що обумовлена впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, для реалізації пріоритетних цілей підприємства в умовах вибору та адаптації до змін». Г. Соколова [3] під економічною поведінкою розуміє поведінку, пов'язану з вибором економічних альтернатив з метою раціонального вибору, в якому мінімізуються витрати і максимізується чистий дохід.

Інші автори доводять, що економічна поведінка пов'язана насамперед із сформованою стратегією підприємства та виступає інструментом її реалізації. Так, Г. Капленко [4] дає визначення економічної поведінки підприємств як «стратегічно визначений напрям взаємопов'язаних, цілеспрямованих тактичних дій, методів, способів і реакцій на непередбачуваний розвиток подій і зростаючу конкуренцію з метою забезпечення реалізації конкретно визначених цілей і місії підприємства в обраній сфері діяльності». За словами Ю. Заїки [5], «економічна поведінка підприємства – це стратегічно визначений напрям взаємопов'язаних, цілеспрямованих дій, методів і способів для реалізації пріоритетних цілей підприємства в умовах адаптації до змін, що пов'язані з вибором раціональних економічних альтернатив, в якому мінімізуються витрати і максимізується чистий дохід». А. Кудіновою було запропоновано виділення трьох рівнів економічної поведінки: стратегічного (постановка цілей), тактичного (різні етапи життєвого циклу) та ситуативного (реакція на конкретну ситуацію) [6]. На нашу думку, виділення певних рівнів поведінки є актуальним в умовах гіпердинамічного середовища.

Аналіз категорії економічної поведінки підприємств свідчить, що більшість авторів пов'язують її із максимізацією результатів. Проте, жоден з науковців не досліджує вплив різних типів поведінки на прийняття комплексу стратегічних та оперативних рішень з метою отримання максимальних економічних вигід. Тому існує потреба заповнити цю прогалину.

Основною метою статті є уточнення змістовного наповнення категорії «економічна поведінка» та встановлення взаємозв'язку між її типами і комплексом управлінських рішень стратегічного та оперативного характеру.

**З**а нашим розумінням, економічна поведінка включає в себе такі два аспекти. Перший пов'язаний із прагненням суб'єкта господарювання до максимізації економічних результатів у конкретній ситуації. Другий аспект проявляється у внутрішній схильності керівництва компанії до більш або менш ризикованих дій.

Прагнення компанії максимізувати результативність своєї поведінки тією чи іншою мірою досліджувався різними авторами [1, 2, 3, 5]. Така поведінка значно залежить від змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства. Тобто, вона може змінюватися, і тому її слід вважати змінною. Тому, на нашу думку, цей аспект поведінки можна назвати варіативною складовою категорії «економічна поведінка».

Другий аспект характеризується внутрішньою схильністю керівництва компанії до певного типу поведінки (схильності до ризикованих дій, як це було зазначено вище). Наприклад, якщо менеджмент підприємства віддає перевагу ризикованим діям, тоді його поведінка завжди буде характеризуватися як активна, або навіть проактивна. І навпаки, якщо керівництво поводить більш обережно, тоді його поведінка за будь-яких зовнішніх умов буде пасивною, або активно-пасивною. Таким чином, цей аспект поведінки є менш залежним від зовнішнього середовища компанії.

Як було сказано раніше, ми вважаємо, що з точки зору ризикованості рішень можна розрізнати активну, пасивну, активно-пасивну та проактивну економічну поведінку. Такий характер поведінки носить суб'єктивно-об'єктивний характер. Тобто носіями такої поведінки є особи, які приймають рішення (суб'єктивний характер), але вони приймають рішення частіше за все у відповідності до певного її типу (об'єктивний характер). Цей елемент економічної поведінки є відносно сталим для менеджменту компанії і тому ми вважаємо, що його можна назвати стабільною складовою категорії «економічна поведінка».

При дослідженні економічної поведінки з урахуванням результативності рішень, перш за все, необхідно визначити, на що вона впливає. З цією метою потрібно встановити залежність між такими категоріями, як економічна поведінка, стратегічна поведінка, стратегія підприємства та уточнити сутність кожного з них.

Погоджуємося зі ствердженням Карачиної Н. [2], що процес формування економічної поведінки підприємств має відтворювати такий взаємозв'язок (рис. 1).

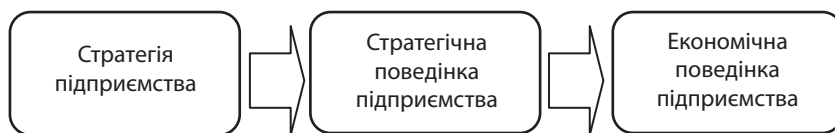


Рис. 1. Процес формування економічної поведінки

Ми вважаємо даний взаємозв'язок і послідовність впливу цих понять прийнятною. Однак у цьому випадку роль економічної поведінки є дещо заниженою. Даний ланцюжок не відображає зворотного зв'язку та не характеризує вплив економічної поведінки на стратегічну поведінку та стратегію підприємства.

Як відомо, стратегія визначає напрямок стратегічної поведінки. У свою чергу, стратегічна поведінка впливає на економічну поведінку. Проте, якщо обрана стратегічна поведінка більше не відповідає умовам, які змінилися, то економічна поведінка, у короткостроковому періоді коригує її. У довгостроковій перспективі економічна поведінка чинить вплив на обрану стратегію та змінює поставлені цілі. Таким чином, у процес формування економічної поведінки, за Карачиною Н., слід додати певні зворотні зв'язки, оскільки відбувається безперервна взаємодія.

На нашу думку, визначення економічної поведінки повинно стосуватися варіативної та стабільної складової як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Виходячи з цього, ми пропонуємо у визначенні економічної поведінки враховувати два аспекти: варіативний, що залежить від змін середовища, і стабільний, що визначається внутрішніми позиціями керівництва, залежно від типів поведінки (за соціально-психологічною характеристикою). У короткостроковому періоді економічна поведінка спрямована на реалізацію поточних рішень з метою максимізації їх результативності. У довгостроковій перспективі економічна поведінка може змінювати, коригувати стратегічні рішення і служить додатковим фактором формування стратегії підприємства. Аналізуючи дане поняття, можна стверджувати,

що воно нерозривно пов'язане зі стратегічною поведінкою підприємства і, як наслідок, – із стратегією.

Стратегічна поведінка формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, у тому числі певних правил, формальних і неформальних обмежень.

Виходячи з того, що стратегічна поведінка – це поведінка відповідно до певної ринкової структури, варто зазначити, що в рамках кожної ринкової структури будуть мати місце певні обмеження та особливості, які й визначатимуть характер стратегічної поведінки підприємства.

Наприклад, для підприємств-монополістів ключові стратегічні завдання передбачають формування ефективних ринкових бар'єрів, для підприємств-олігополістів – різноманітні оборонні та наступальні стратегії, пов'язані зі зміною кон'юнктурних показників – ціни, якості, сервісного обслуговування, реклами тощо; для підприємств-поліполістів – це стратегія навчання, досвіду тощо [7].

За словами Карачиної Н. [2], стратегічна поведінка

підприємства є комплексом дій, що спрямовані на реалізацію обраної стратегії підприємства.

Стратегічна поведінка означає набір стратегічних рішень, у рамках обраної стратегії, який дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до ринкових змін. Економічна поведінка,

у цьому випадку, зводиться до визначення конкретного набору дій, який здійснює підприємство в рамках обраної стратегічної поведінки з метою отримання максимальних економічних результатів.

Як відомо, найчастіше під стратегією розуміють сформовані вищим керівництвом плани щодо досягнення цілей підприємства. У сучасному економічному словнику під стратегією розуміють довгострокові наміри керівництва підприємства по відношенню до виробництва, маркетингу, доходів і витрат або капіталовкладень [8].

Варто зазначити, що в процесі зміни зовнішнього середовища етимологія поняття «стратегії» також змінювалась та набувала нових значень і рис. Сьогодні доцільно розглядати стратегію не тільки як довгостроковий план досягнення цілей, а як постійно коригуючі напрямки діяльності з метою отримання економічних результатів. На думку Наливайка А. П. [9], стратегія являє собою встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості. Виходячи з даного визначення, можна простежити прямий зв'язок між стратегією та економічною поведінкою.

Взаємозв'язок між стратегією, стратегічною та економічною поведінками підприємства та можливий вплив економічної поведінки на вказані процеси представлено на рис. 2.

Представлена модель складається із трьох блоків.

Перший блок являє собою формування стратегії підприємства. При дослідженні стратегії за основу взято підхід, запропонований М. Месконом [10]. Даний процес складається з таких кроків: визначення місії та цілей підприємства; аналіз зовнішнього середо-

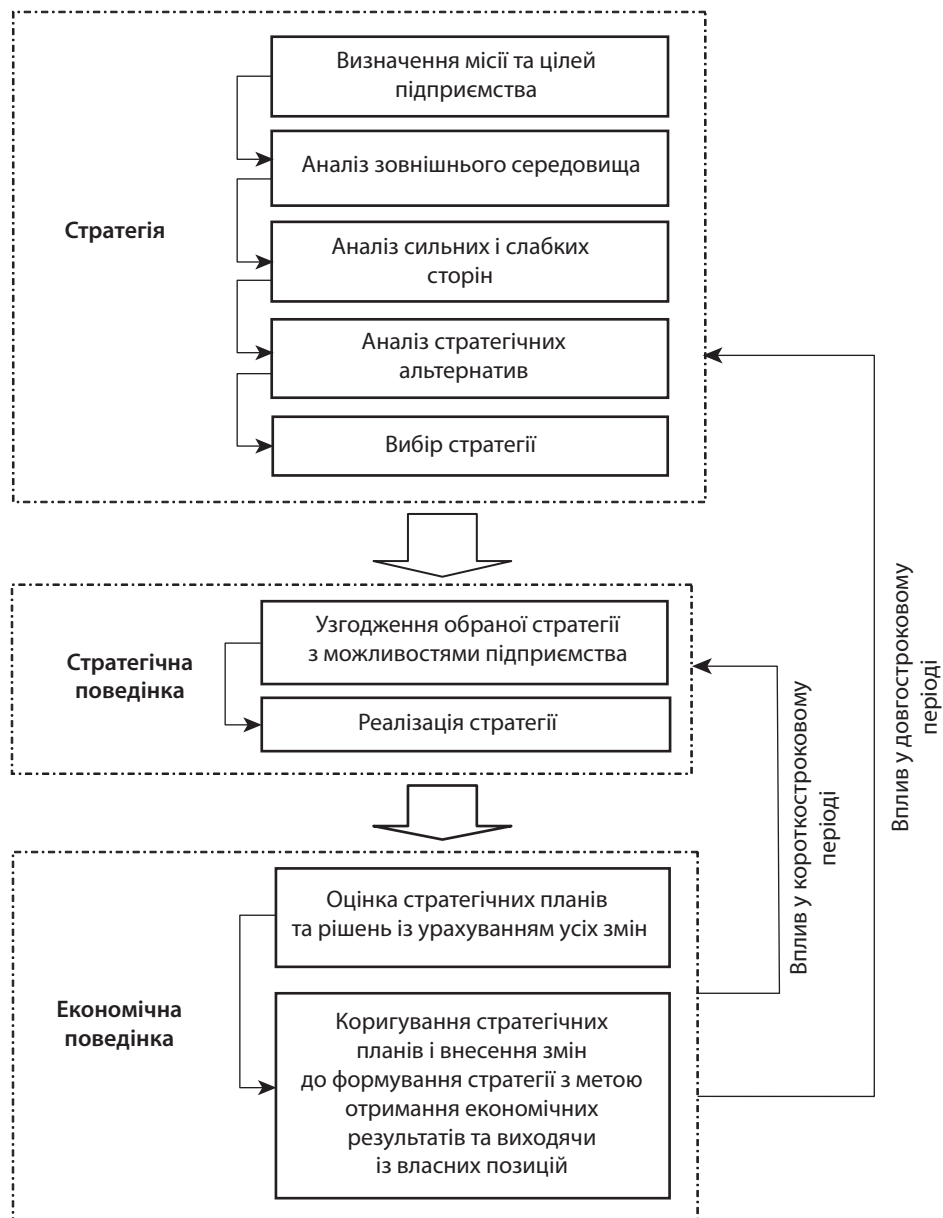


Рис. 2. Взаємозв'язок між стратегією, стратегічною та економічною поведінками підприємства

вища; оцінка та дослідження сильних та слабких сторін підприємства; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії.

Другий блок стосується стратегічної поведінки та включає в себе узгодження обраної стратегії з умовами функціонування та саме реалізацію стратегії.

Третій блок присвячений економічній поведінці. Основними елементами його є оцінка та коригування стратегічних рішень.

Тобто, у короткостроковому періоді варіативна складова економічної поведінки буде уточнювати стратегічну поведінку підприємств, коригувати стратегічні рішення з метою досягнення максимальної економічної ефективності. У довгостроковому періоді економічна поведінка за рахунок стабільної складової (що проявляється у схильності менеджменту компанії до певного типу поведінки) служить додатковим інструментом для вибору та обґрунтування стратегії. Це означає, що при її формуванні необхідно враховувати саме той тип еконо-

мічної поведінки, який є притаманним для керівництва компанії.

Отже, можна сказати, що «стратегія» – це довгострокові плани керівництва підприємства, які складаються з метою отримання економічних результатів і можуть бути скоригованими в довгостроковій перспективі залежно від певного типу економічної поведінки. Тобто, ми вважаємо, що на вибір стратегії впливають не тільки стандартні та загальноприйняті інструменти її формування, але й ті типи економічної поведінки підприємства, які є домінуючими для керівництва компанії.

Доцільно зазначити, що при формуванні економічної поведінки необхідно враховувати умови функціонування підприємства та швидкість їх змін.

## ВИСНОВКИ

Економічна поведінка пов'язана з такими категоріями, як стратегічна поведінка та стратегія. Крім того, при дослідженні економічної поведінки слід враховува-



ти дві важливі складові – варіативну та стабільну. Саме стабільний аспект економічної поведінки може впливати на формування стратегії в довгостроковій перспективі залежно від типів поведінки (що проявляються у схильності до ризиків), які є домінантними для керівництва підприємства. Варіативна складова визначає шляхи реалізації стратегічних планів підприємства через можливе коригування стратегічної поведінки підприємства в короткостроковому періоді. Подальше, більш детальне, дослідження характеру взаємодії економічної поведінки з прийняттям управлінських рішень дозволить підвищити ефективність останніх. Крім того, у перспективі можливе вдосконалення методики формування стратегії за рахунок оцінки впливу економічної поведінки в процесі прийняття управлінських рішень. ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Шибяєва Н. В.** Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Н. В. Шибяєва ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. – Х., 2002. – 16 с.

**2. Карачина Н. П.** Удосконалення процесу формування економічної поведінки підприємств / Н. П. Карачина // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 285 – 290.

**3. Соколова Г. Н.** Экономическая социология : курс лекцій / Г. Н. Соколова. – 3-е стер. изд. – Мн. : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2005. – 188 с.

**4. Капленко Г. В.** Формування економічної поведінки підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Г. В. Капленко ; НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Л., 2005. – 20 с.

**5. Заїка Ю. А.** Концептуальні підходи до управління економічною поведінкою торговельних підприємств / Ю. А. Заїка // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Мариуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 1. – С. 223 – 228.

**6. Кудінова А. В.** Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції / А. В. Кудінова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4. – С. 104 – 111.

**7. Лозовик Ю. М.** Стратегічна поведінка підприємства на олігополістичному ринку (на прикладі українських підприємств – виробників мінеральних добрив): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю. М. Лозовик ; ДВНЗ «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К., 2008. – 20 с.

**8. Райзберг Б. А.** Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economic-enc.net/word/strategija-yyekonomicheskaja-4985.html>

**9. Наливайко А. П.** Теоретичні засади стратегії підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / А. П. Наливайко ; КНЕУ. – К., 2002. – 32 с.

**10. Мескон М. Х.** Основы менеджмента : учебное пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2009. – 704 с.

**Науковий керівник – Банщиків П. Г.,** кандидат економічних наук, доцент кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»

## REFERENCES

Karachyna, N. P. "Udoskonalennia protsesu formuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstv" [Improving the process

of forming the economic behavior of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 640 (2009): 285-290.

Kaplenko, H. V. "Formuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstv" [Formation of the economic behavior of enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2005.

Kudinova, A. V. "Pidpriemnytska povedinka: sutnist ta determinanty ii evoliutsii" [Entrepreneurial behavior: the nature and determinants of its evolution]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4 (2004): 104-111.

Lozovyyk, Yu. M. "Stratehichna povedinka pidpriemstva na olihopolystychnomu rynku (na prykladi ukrainskykh pidpriemstv - vyrobnykiv mineralnykh dobryv)" [Strategic behavior on an oligopolistic market (for example, Ukrainian companies - producers of fertilizers)]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2008.

Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Viliams, 2009.

Nalyvaiko, A. P. "Teoretychni zasady stratehii pidpriemstva" [Theoretical foundations of business strategy]. *Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.06.01*, 2002.

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. "Sovremenny ekonomicheskiy slovar" [Modern Dictionary of Economics]. <http://economic-enc.net/word/strategija-yyekonomicheskaja-4985.html>

Shybaieva, N. V. "Osoblyvosti ekonomichnoi povedinky sub'iektiv hospodariuvannia v umovakh rynkovoi transformatsii ekonomiky" [Features of the economic behavior of undertakings in a market economy transformation]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.01.01*, 2002.

Sokolova, G. N. *Ekonomicheskaiia sotsiologija* [Economic sociology]. Minsk: Akademiia upravleniia pri Prezidente Respubliki Belarus, 2005.

Zaika, Yu. A. "Kontseptualni pidkhody do upravlinnia ekonomichnoiu povedinkoiu torhovelnykh pidpriemstv" [Conceptual approaches to managing economic behavior of commercial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 1, no. 1 (2012): 223-228.