

УДК 331.1

Данилова Ксения Александровна,

магистр,

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

e-mail: Ksjul.Danko@icloud.com

г. Екатеринбург, Россия

Котляревская Ирина Васильевна,

доктор экономических наук, профессор

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Россия

ПРОБЛЕМА ОПОРТУНИЗМА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ ВО ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОМ МАРКЕТИНГЕ

Аннотация:

Цель исследования – последствия и риски от оппортунистического поведения; методы исследования – фотография рабочего дня, анкетирование, чек-лист, рыба Ишикавы, SWOT-анализ, анализ по конкурентным силам Портера, финансовый анализ, анализ рисков, интервьюирование, замеры тайным покупателем; результаты исследования – выявление фактов оппортунизма, понесенных убытков, а также разработка рекомендаций для компании, вывод о значимости изучения оппортунизма в рамках внутриорганизационного маркетинга.

Ключевые слова:

Оппортунизм, внутриорганизационный маркетинг, риски, потери, проявление оппортунистического поведения, факторы проявления оппортунизма, асимметричность информации, мотивация, квалификация, нормирование рабочего дня.

В данной работе рассмотрена тема оппортунистического поведения, дан ответ на вопросы: что такое оппортунизм? Почему появляется оппортунистическое поведение? Как его выявлять и бороться с ним?

Актуальность вопроса оппортунизма в экономике в целом была доказана давно. Важность понимания оппортунистического поведения доказывает само определение данного понятия, которое подразумевает под собой в первую очередь отлынивание от выполнения поставленных задач, а соответственно снижение производительности труда.

В работе рассматривается оппортунизм торгового персонала, отсутствие клиентоориентированности. Причины этих проблем, в первую очередь находятся в системе внутренних убеждений персонала, что является полем работы

внутриорганизационного маркетинга. Для компании, производящей услуги продаж, жизненно необходимо иметь высокий уровень клиентоориентированности своего персонала, так как в последнее время потребитель готов переплачивать за сервис, о чем говорят все руководители высшего звена торговых сетей.

Рассмотрим сущность понятия «оппортунизм», которое произошло от латинского *oportunus* – «удобный, подходящий». Данный термин был впервые использован Оливером Уильямсоном в 1996 году и звучал так:

«Оппортунизм – преследование личных интересов с использованием коварства, включающего просчитанные усилия по сбиванию с правильного пути, обману, сокрытию информации и другим действиям, мешающие реализации интересов организации»¹.

Сейчас уже данное понятие получило широкое распространение и имеет очень много определений, таких как: «Оппортунизм – это преднамеренное скрытое воздействие, базирующееся на использовании информационного превосходства и направленное на достижение личных целей в ущерб другим участникам отношений.»²

Или: «стремление одной стороны изменить условия договоренности, как только другая сторона взяла на себя обязательства».³

«Стремление одной из договаривающихся сторон при заключении сформулировать условия таким образом, чтобы достичь преимуществ в отношении партнера, с которым заключается соглашение, переложив на него большую часть затрат».

Так же данное понятие отлично характеризуют его синонимы: беспринципность и приспособленчество.

Стандартная экономическая теория подразумевает, что все агенты ведут себя по простому типу, то есть стараются исполнять свои обязательства, не прибегают ко вранью, так как ложь быстро вскрывается, правда становится известна другим игрокам, а издержки на ложь и выгода от нее в таком случае становятся равны нулю. О. Уильямс построил другую теорию, согласно которой субъекты экономической деятельности готовы на все, ради получения выгоды, в том числе на ложь и вероломство.

В соответствии с исходной идеалистической моделью субъекту приписывалось оптимизационное поведение, причем данный субъект надеялся полной рациональностью и информированностью. Более реалистичное описание модели вносит корректировки и предпосылки относительно ограничений на доступ к информации. Признание этих несовершенств в купе с

¹ Уильямсон О. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа / О. Уильямсон – Thesis.

² Автономов В.С. Человек в зеркале экономической теории (очерки истории западной экономической мысли) / В.С. Автономов - М.: Наука, 2003.

³ Шастико А. Е. Механизмы обеспечения соблюдения правил // Вопросы экономики 2002. №1.

преследованием эгоистических интересов позволило предположить возможность появления оппортунистического поведения.

Факторы, которые являются причинами появления оппортунизма в целом можно разделить на две группы⁴:

1. Технологические факторы, которые делают проявление оппортунизма возможным.

2. Факторы, которые влияют на желание агента прибегать к оппортунизму.

К факторам первой группы относятся характеристики предприятия, которые создают асимметричность информации между руководителем и сотрудником: размеры предприятия, структура организации процесса, специфика работы и квалификация труда агента экономической деятельности. Все эти условия позволяют очень успешно избегать своих обязанностей.

Ко второй группе относятся с одной стороны вилка, которая возникает, когда санкции, ниже, чем выгода, которую агент получает в следствие недобросовестного поведения. Игроки на рынке всегда стремятся к индивидуальной максимизации выгоды. Таким образом, чтобы у агента не было желания прибегать к оппортунистическим формам поведения необходимо сделать уровень санкций таким, чтобы они превосходили выгоду.

Исходя из анализа факторов, которые вызывают оппортунистическое поведение, можно выделить четыре способа воздействия с целью пресечения недобросовестного отношения:

- стимулирование;
- взыскание;
- участие агентов в управлении;
- управление через корпоративную культуру.

Существуют методы выявления оппортунизма на основе анализа деятельности конкретного субъекта: фотографии рабочего дня, чек-листы, замеры тайным покупателем, интервьюирование и обратная связь.

По результатам проведенного исследования фиксируются основные ошибки персонала, и разрабатывается программа по их исправлению (проводятся специальные тренинги, корректируются инструкции и т. п.).

Для реализации практических аспектов работы была выбрана компания ЗАО МФК "Джамилько", которая является одним из крупнейших дистрибьюторов одежды и обуви премиум класса. В екатеринбургском филиале на сегодняшний день работает более 150 сотрудников, из которых только 10 человек являются офисными работниками, все остальные задействованы непосредственно в магазинах, как торговый персонал. В филиале 15 магазинов и офис.

Проведя общий анализ компании, SWOT-анализ, анализ по 5 конкурентным силам Портера, анализ с помощью рыбы Ишпикавы, а также финансовый

⁴ Попов Е.В., Симонова В.А. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007.

анализ, анализ рисков, мы можем сказать о кризисной ситуации данного предприятия. Товарооборот предприятия остается на прежнем уровне, но растут издержки компании и заемные средства. Проанализировав систему управления, мы сделали вывод о том. Что она относится к механическому типу управления.

Штат магазина, на примере которого были произведены расчеты потерь от оппортунизма, состоит из 9 человек: управляющий, товаровед, 2 старших смены, 2 продавца на полную ставку и 2 продавца, которые работают на полставки. Система материальной мотивации персонала является гибкой и направлена на прямое стимулирование к выполнению как можно более высоких объемов продаж, кроме товароведа, который получает фиксированный оклад, не зависящий от оборотов магазина.

Возможные потери ЗАО МФК "Джамилько" от оппортунизма персонала являются два основных аспекта: выплата заработной платы без выполнения работником своих обязанностей в должном объеме, а также возможные хищения как со стороны персонала, так со стороны третьих лиц.

В середине июля 2014 года произошло хищение товара из магазина, которое если и совершилось без непосредственной помощи персонала, то по причине его халатного отношения к своим рабочим обязанностям. В должностной инструкции любого работника магазина прописан пункт о сохранении материальных ценностей компании, в том числе товара.

Все сотрудники подписывают договор о коллективной материальной ответственности, поэтому данный факт не является прямым убытком, но это не реализованная прибыль для предприятия. Себестоимость украденной продукции составила 63 344 рубля. Розничная стоимость данной продукции 145 284 рубля. Показатель рентабельности продаж, как было просчитано выше, составляет 26,7%, следовательно, прибыль, которую могла бы получить компания, составила бы 38 790 рублей. Это около 10% от чистой прибыли магазина.

Это потери компании, которые были вызваны небрежным отношением сотрудника к своим должностным обязанностям. Мы можем определить уровень небрежности для данного подразделения в данном случае. Определим уровень по формуле, представленной в научной работе Попова Е. В. и Симоновой В. А. "Оппортунизм экономических агентов"⁵:

$$LOc = [(TC_{fact} - TC_{pot}) / TC_{pot}] * 100\%$$

где LOc — уровень небрежности, TC_{fact} и TC_{pot} — издержки фактические и потенциальные, соответственно.

⁵ Попов Е.В., Симонова В.А. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007.

Тогда уровень небрежности на анализируемом объекте составит:

$$LOc = (38\ 790 / 3\ 129\ 338) * 100\% = 1,24\%$$

В то же время уровень небрежности сотрудников снизил возможную прибыль данного объекта на 9,29%.

Исходя из мотивации персонала, потерей при наступлении оппортунистического поведения со стороны работника, в случае если он будет просто простаивать в магазине, не выполняя своей торговой функции, является фиксированная ставка, которую компания обязуется выплатить в любом случае, вне зависимости от выполнения плана по продажам. Таким образом, в месяц компания теряет от 7 000 до 20 000 рублей от оппортунизма одного сотрудника, а, как уже было сказано, в екатеринбургском филиале работает 150 человек, в рассматриваемом магазине Desigual 7 ставок торгового персонала. Рассчитаем уровень отлынивания по формуле, которую так же представляют Попов и Симонова в работе "Оппортунизм экономических объектов"⁶:

$$LOs = [(Qprot - Qfact) / Qprot] * 100\%, \text{ где}$$

LOs — уровень отлынивания, Qprot и Qfact — результат деятельности работника потенциальный и фактический, соответственно.

Возьмем за потенциальный результат план продаж, тогда для магазина в целом $LOs = [(4\ 300\ 000 - 3\ 594\ 430) / 4\ 300\ 000] * 100\% = 16,41\%$. Что означает, что обороты магазина снизились на 16,41% за счёт отлынивания сотрудников от своих обязанностей.

Итак, как было отмечено выше, существует две группы факторов появления оппортунистического поведения персонала:

1. Технологические факторы возможности такого поведения;
2. Факторы, влияющие на реальное желание агента проявлять оппортунизм.

Факторы второй группы мы сможем проанализировать с помощью проведенного анкетирования. Проанализируем первую группу: размеры компании, специфика работы и уровень необходимой квалификации, способ организации трудовой деятельности.

Компания Джамилько является крупным торговым предприятием, с филиалами, раскиданными по всей стране. Но организационная система компании это компенсирует, так как на одного менеджера приходится 3-7 работников, что попадает в среднестатистическую норму управляемости. Тем не менее, есть угроза оппортунизма со стороны линейного персонала, менеджеров среднего и низшего звена, соответственно, может быть снижен уровень контроля за торговым персоналом.

⁶ Попов Е.В., Симонова В.А. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007.

Необходимый уровень квалификации низкий, поэтому оценить качество работы достаточно просто: чек-лист, замеры тайным покупателем, простое наблюдение со стороны руководителя.

Трудовая деятельность организована таким образом, чтобы торговому персоналу приходилось по минимуму отвлекаться от процесса продажи. Дополнительные функции (работа с товарными остатками, мерчендайзинг, анализ показателей) выделены под отдельную должность. Поэтому у персонала нет возможности сослаться, что ему приходилось отвлекаться на выполнение какой-либо другой работы, кроме непосредственных обязанностей.

Таким образом, мы можем сказать, что оппортунизм может возникнуть на этапе качественного контроля со стороны непосредственных линейных руководителей, а также на вопросах, связанных с влиянием внешних факторов.

Для анализа поведения персонала, выявления потерь рабочего времени и разработке мероприятий по устранению разрывов и увеличению эффективности работы персонала наиболее удобным инструментом является фотография рабочего дня.

Данные фотографии могут решать такие задачи нормирования рабочего времени как:

- Нормирование подготовительных работ.
- Времени на обслуживание рабочего места.
- Времени на отдых и личные нужды;
- Численности.
- Обслуживания.

А так же фотография помогает выявить причины невыполнения (или невыполнения) установленных норм.⁷ При изучении персонала магазина Desigual необходимо применение групповой фотографии рабочего дня.⁸

По результатам данного наблюдения видно, что работа кассира составляет 1 час 49 минут, перерывы 50 минут, вынужденный простой 45 минут, причем 10 минут из-за продавца. Продавец был занят непосредственной работой 26 минут, не регламентированные перерывы продавца 15 минут, перерывы на отдых 1 час 48 минут, так же 15 минут отняло опоздание и написание объяснительной по этому поводу. Результаты продаж за это время: кассир 47880 руб, продавец 7600 руб.

⁷ Фотография рабочего времени – инструмент анализа и оптимизации трудовых процессов. – «Справочник экономиста» № 6, 2004 г.

⁸ Понятие рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени / Трудовой кодекс Российской Федерации, ст. 91 от 28.12.2013.

Таким образом, мы наблюдаем оппортунистическое поведение со стороны продавца-консультанта. Личные продажи продавца-консультанта в июле составили 167 549 рублей. Для сравнения продажи кассира за этот же период и количество рабочих часов составили 623 898 рублей. При этом, продавец-консультант получил на руки свой оклад 14 000 рубля, а кассир без должностной надбавки заработал 24 956 рублей. То есть компании пришлось заплатить продавцу-консультанту не 5% от личных продаж, а более 8%. Прямые потери компании 5 622 рубля.

Следующим способом выявления оппортунистического поведения является анкетирование. Для выявления уровня оппортунизма работников, по их субъективному мнению, мы составили анкету, состоящую из 2 блоков. В первом блоке мы предложили оценить сотрудникам собственную работу, во втором блоке они должны были оценить наличие факторов, вызывающих оппортунизм согласно научной работе Попова и Симоновой "Оппортунизм экономических агентов", и их влияние на трудовую деятельность сотрудника.⁹

В результате была получена анкета, которая представлена в табл. 5.

Таблица 5

Анкета для выявления оппортунистического поведения.

Блок 1	1	2	3	4	5
Оцените от 1 до 5 собственную отдачу на работе, если 1 - полная отдача, 5 - минимальная					
Оцените от 1 до 5 частоту своих перерывов, если 3 - регламентированная норма, 1 - гораздо ниже нормы, 5 - превышает норму					
Как часто в рабочее время Вы отвлекаетесь по личным вопросам? Оцените от 1 до 5, если 1 - никогда, 5 - часто					
Как часто Вы получаете дисциплинарные замечания? Оцените от 1 до 5, если 1 - никогда, 5 - часто					
Нравится ли Вам работать с покупателями? 1 - очень нравится, 5 - не нравится, люблю заниматься другими делами					
Блок 2. Ответьте на вопросы, проставив баллы от 1 до 5, 1 - полностью согласен, 5 - абсолютно не согласен					
Всегда применяются меры наказания в случае нарушения стандартов работы					
В компании высокий уровень дополнительного стимулирования					

⁹ Попов Е.В., Симонова В.А. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 186 с.

Продолжение табл. 5

Блок 1	1	2	3	4	5
Уровень оплаты труда считаю высоким					
Корпоративная культура и коллеги в большинстве нацелены на продуктивную работу					
В моей работе высока доля творческой составляющей					
Контроль со стороны руководства ощутим					

Чем ближе ответы к 1 баллу, тем ниже подразумевается уровень оппортунизма сотрудника.

Данная анкета была выборочно роздана сотрудникам екатеринбургского филиала, среди которых были менеджеры среднего звена, торговый персонал непосредственно и работники офиса. В данной анкете персонал анонимно отметил те пункты, которые считает наиболее приемлемыми для себя.

Учитывая такую особенность анкетирования сотрудников, что те не всегда абсолютно честно отвечают на вопросы, касающиеся своего собственного труда, даже анонимно, из-за страха потерять работу, мы делаем упор в исследовании на второй блок, где сотрудники отмечали наличие и воздействие факторов, вызывающих оппортунизм, или иначе "делающих его возможным".

При анализе результатов анкетирования, мы видим, что в среднем по первому блоку вопросов сотрудники ответили со средним баллом 2,014. По второму блоку средний балл – 2,56. Таким образом, мы видим, что сотрудники сами свой уровень оппортунизма оценивают на среднем уровне, но ближе к нулевому. Что же касается факторов, которые сдерживают проявления оппортунизма, то их сотрудники оценивают опять же на среднем уровне, ближе к сильному воздействию.

При этом сотрудники положительней всего ответили на 5 вопрос 1 блока: «Нравится ли Вам работать с покупателем?». Самым влиятельным сдерживающим фактором они отметили: «Контроль руководства ощутим». Самое слабое воздействие, по их мнению, имеет фактор: «Уровень оплаты труда считаю высоким». В основном не считают заработную плату высокой в основном работники торгового зала: продавцы-консультанты и кассиры, сотрудники, занимающие более высокие должности ответили на этот вопрос более позитивно. Хотя уровень оплаты труда продавца-консультанта, который в полной мере выполняет свои обязанности может даже превосходить уровень оплаты управляющего магазином.

Итак, можно сказать, что персонал сам оценил уровень своего оппортунизма и воздействие сдерживающих факторов в среднем на 45 % от максимально возможной оценки.

В компании "Джамилько" используются замеры тайным покупателем. К сожалению, его пункты являются коммерческой тайной и не подлежат оглашению. Но можно сказать, что они полностью базируются на навыках про-

даж, дополнительные пункты не включаются и не могут быть включены в оценочный лист Мистери Шоппер на момент первоначального анализа магазина замеры колебались от 65 до 74 баллов из 100 возможных. Это считается очень низкий результат, норма для магазинов от 95 баллов. Следовательно, можно сказать, что персонал не выполняет свои обязанности должным образом, проявляя оппортунизм. Для магазина это потеря клиентов, потери из-за отсутствия дополнительной продажи и так далее, соответственно, это убытки, потеря прибыли.¹⁰

Нами был разработан и внедрен чек-лист для ежедневной оценки персонала, представленный в табл. 6.

Таблица 6

Чек-лист ежедневной оценки персонала.

Блок 1	Контакт	+/-
1	Приветствует входящего покупателя	
2	Жесты и позы открытые	
3	Доброжелательная улыбка и открытый взгляд	
4	Проявляет инициативу в установлении контакта (вступает в контакт не позднее 30 секунд после входа клиента в магазин)	
5	Подходит к покупателю сбоку, не нарушая социально-приемлемую дистанцию	
6	Использует эффективные фразы для установления контакта: навигация, акции/скидки, полезная информация, "фразы-крючки", знакомство с брендом	
Блок 2	Выявление потребностей	
1	Задает вопросы уверенно, проявляя искреннюю заинтересованность	
2	Использует открытые вопросы в начале диалога	
3	Использует альтернативные вопросы для предоставления покупателю выбора из нескольких изделий	
4	Продавец задает уточняющие вопросы, чтобы прояснить запрос клиента	
5	Чередует вопросы с демонстрацией моделей	
6	Если Клиент не активно выражает свои потребности и пожелания, то продавец пробует заинтересовать покупателя	

¹⁰ Механики проведения «Тайного покупателя» <http://trademarketing.ru/node/295>

Продолжение табл. 6

Блок 3	Презентация товара	
1	Проявляет знание ассортимента/товара	
2	Предлагает дополнительное предложение в виде комплекта	
3	Обращается с товаром уверенно, демонстрирует варианты драпировки, посадки, прочее.	
4	Презентуя товар, акцентирует внимание покупателя на особенности Desigual и отличия его от всех остальных брендов	
5	Презентуя товар, обращает внимание на эмоции и ощущения Клиента	
6	Мотивирует к примерке	
Блок 4	Работа с примерочными	
1	Относит изделия в примерочную, готовит их к примерке	
2	Задаёт вопросы, чтобы выяснить удовлетворенность клиента	
3	Предлагает варианты комплектов, работает с дополнениями / альтернативой	
4	Быстро предлагает решения "проблем", эффективно работает с индивидуальными особенностями фигуры	
5	Делает комплименты	
6	Находится поблизости от примерочной, успевает работать с несколькими покупателями	
Блок 5	Завершение продажи	
1	Провожает покупателя до кассы	
2	Проявляет инициативу для получения контактных данных покупателя	
3	Сообщает о дополнительных услугах, акциях, поставках	
4	Предлагает сопутствующие товары, находящиеся на кассовом узле	
5	Делает комплименты выбору	
6	Вежливо прощается, приглашает вновь посетить магазин	
Итого		

В результате проверки персонала магазина в течении недели (каждый день оценивался каждый работающий в смену, пункт засчитывался сотруднику, если он при работе с каждым покупателем выполнял необходимое требование, в противном случае пункт считался незачтенным) было выявлено, что только 2 сотрудника выполняют необходимые требования в должном объеме. Все остальные сотрудники в среднем за неделю получили оценки от 20 до 25 баллов. Это явно свидетельствует о том, что сотрудники уклоняются от своих обязанностей.

Рассмотрев тему оппортунистического поведения и проанализировав деятельность магазина Desigual торговой компании ЗАО «ЛВБ» (ЗАО МФК «Джамилько»), мы можем сделать выводы о том, что компания несет большой уровень убытков только лишь за счет некорректного исполнения обязанностей трех из девяти работников магазина.

Общие потери компании за июль от оппортунистического поведения персонала составили: переплата заработной платы 8 314 рублей за счет трех работников, которые не выполнили минимально допустимую норму в 280 000 рублей для полной ставки и 140 000 для половины ставки. Суммарные продажи данных работников составили 393 723 рубля, заработная плата сотрудников 32 184 рубля, плюс налоги 8 368 рублей. Второй потерей компании является недостача, описанная выше. Недополученная прибыль 38 790 руб. Итого за месяц 47 104 рубля, что составляет более 11% от чистой прибыли магазина.¹¹

Список использованных источников

1. Нормативный акт о налогообложении торгового предприятия/ Налоговый кодекс Российской Федерации, глава 8, ст. 45, 53, 58, от 01.01.2014
2. Понятие рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени / Трудовой кодекс Российской Федерации, ст. 91 от 28.12.2013
3. Автономов В.С. Человек в зеркале экономической теории (очерки истории западной экономической мысли)/ В.С. Автономов - М.: Наука, 2003.
4. Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределённость качества и рыночный механизм/ Дж. Акерлоф – Thesis, 1995. – 104 с.
5. Белкина Н.А. Корпоративная система управления трудом. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2003. – 277 с.
6. Антикризисное управление/ Учебник доп. И перераб. Под ред. Проф. Э.М. Короткова.-М.: ИНФРА - М, 2009. – 532 с.
7. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент: В 2 т. Т. 1. / П. Милгром, Дж. Робертс. –СПб.: Высшая школа экономики, 2001. – 422 с.
8. Несстеренко А.Н. Экономика и институциональная теория./ А.Н. Несстеренко - М.: Эдиториал УРСС, 2007. – 416 с.
9. Олейник А.Н. Институциональная экономика./ А.Н. Олейник – М.: ИНФРА-М, 2009.
10. Попов Е.В., Симонова В.А. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 186 с.

¹¹ Нормативный акт о налогообложении торгового предприятия/ Налоговый кодекс Российской Федерации, глава 8, ст. 45, 53, 58, от 01.01.2014.

11. Уильямсон О. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа/ О. Уильямсон - Thesis, 1993.
12. Шаститко А.Е. Новая теория фирмы/ А.Е. Шаститко – М.: ТЭИС, 1996.
13. Шастико А. Е. Механизмы обеспечения соблюдения правил // Вопросы экономики 2002. №1
14. Alessi L. Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency: An Essay in Economic Theory/ L. Alessi – A.: The American Economic Review, 1983.
15. Hum A.S. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English/ A.S. Hum – A.: Oxford University Press, 1988.
16. Н. Самоукина, кандидат психологических наук - "Кадровое дело", N 1, 2, январь, февраль 2005 г.
17. Фотография рабочего времени – инструмент анализа и оптимизации трудовых процессов. – «Справочник экономиста» № 6, 2004 г.
18. Шастико А. Е. Механизмы обеспечения соблюдения правил // Вопросы экономики 2002. №1
19. Механики проведения «Тайного покупателя» <http://trademarketing.ru/node/295>
20. Периодическое интернет-издание <http://www.kadrovik.ru>
21. Экономический словарь http://www.inform-ust.ru/dictionary/economics/economics_dictionary.htm

Kseniya Danilova,

master student,
Ural Federal University named after the first President of Russia Boris
Yeltsin
e-mail: Ksjul.Danko@icloud.com
Ekaterinburg, Russia

Irina Kotlyarevskaya,

doctor of economic sciences, professor,
Ural Federal University named after the first President of Russia Boris
Yeltsin
Ekaterinburg, Russia

**THE PROBLEM OF OPPORTUNISM ECONOMIC IN
INTRA-ORGANIZATIONAL MARKETING**

Abstract:

The purpose of the study – impacts and risks from opportunistic behavior; research methods – photo of the day, questionnaires, check-list, fish Ishikawa, SWOT analysis, analysis on competitive forces of porter, financial analysis, risk analysis, interviewing, measurement mystery shopper; the results of the study to identify opportunism, incurred loss, as well as development of recommendations for the company a conclusion on the importance of the study of opportunism in the framework of internal marketing.

Keywords:

Opportunism, internal marketing, risk, loss, manifestation of opportunistic behavior, the factors manifestations of opportunism, asymmetry of information, motivation, qualification, regulation of the working day.