

УДК 656.615.078.111/.117

А.О. Мурад'ян

**ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УЗГОДЖЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ВАНТАЖОПЕРЕВАЛОЧНИМ ПРОЦЕСОМ
НА БАЗІ ІДЕЙ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОДІЇ**

У статті запропоновано оригінальний підхід до забезпечення узгодженого управління вантажоперевалочним процесом у загально-транспортних вузлах, заснований на методології маркетингу взаємодії як нової концепції ділової поведінки і соціального управління. При цьому показано, що запропонований підхід є однаковою мірою актуальним як у стратегічному (довготривалому), так і в оперативному (короткостроковому) управлінні роботою транспортних вузлів.

Ключові слова: загальнотранспортний вузол, вантажоперевалявальний процес, механізм управління, узгодження управління, маркетинг взаємодії, моделювання контактуючих суб'єктів.

В статье предложен оригинальный подход к обеспечению согласованного управления грузопереваляльным процессом в общетранспортных узлах, основанный на методологии маркетинга взаимодействия как новой концепции делового поведения и социального управления. При этом показано, что предлагаемый подход является в одинаковой степени актуальным как в стратегическом (долговременном), так и в оперативном (краткосрочном) управлении работой транспортных узлов.

Ключевые слова: общетранспортный узел, грузопереваляльный процесс, механизм управления, согласование управления, маркетинг взаимодействия, моделирование контактирующих субъектов.

In article is offered the original approach to ensuring the coordinated management of cargo transshipment process in all-transport hubs based on interaction marketing methodology as the new concept of business behavior and social management. Thus it is shown that the offered approach is to the same extent actual both in strategic (long-term), and in operational (short-term) management of transport hubs work.

Keywords: transport hub, cargo transshipment process, the mechanism of management, coordination of management, interaction marketing, modeling of the contacting subjects.

Вступ. У науковій та виробничо-технічній літературі по комплексним проблемам транспорту періодично поновлюється дискусія, пов'язана з пошуком підходів до визначення ступеня задоволеності клієнтури транспортним обслуговуванням на основі таких показників, як ціна,

якість і дотримання договірних термінів надання транспортних послуг, у тому числі тих, що відносяться до процесу перевалки вантажів (ППВ) у загальнотранспортних вузлах (ЗТВ). При цьому, якщо протягом другої половини минулого століття пріоритет стабільно відповідав критерію мінімізації ціни транспортних послуг, то на рубежі ХХ-ХХІ століть цей тренд порушився, оскільки споживчі переваги клієнтури стали проявлятися в залежності від характеру попиту на транспортні послуги. При цьому акцент на забезпеченні дотримання термінів виконання транспортних послуг зумовив зародження логістичних концепцій доставки вантажів за схемами «від дверей до дверей» і «точно в строк» та затвердження їх як принципово важливих інструментів організації управління комплексними транспортними системами всіх різновидів, у тому числі ЗТВ. Із смислової суті концепції «точно в строк» в додатку до ЗТВ впливає, зокрема, що вона може розглядатися в якості ключової передумови формування механізму забезпечення узгодженого управління ППВ в постановці, адекватній сучасним умовам функціонування транспорту в ринковому середовищі. При цьому ефективність реалізації зазначеного механізму, що все більше визнається в теорії і практиці транспортного бізнесу, може бути максимально високою за умови впровадження в ЗТВ такого інструменту побудови ділових зв'язків між контактуючими у вузлах транспортними підприємствами і сервісними організаціями, яким є маркетинг взаємодії.

Всі згадані вище наукові положення в комплексі приймаються до розгляду в даній статті.

Постановка проблеми. Як показано в [1], до формування механізму забезпечення узгодженого управління ППВ необхідно підходити з позицій, враховуючих, що ЗТВ є комплексом суміжних підприємств різних видів транспорту, об'єднання яких (підприємств) обумовлюється технологічною єдністю їх виробничих процесів, організаційними взаємозв'язками та економічною (ринковою) взаємозалежністю. Здається очевидним, що всі ці напрямки функціонування транспортних підприємств повинні обов'язково враховуватися при побудові механізму управління ЗТВ, а в його складі і ППВ.

Визначимось спочатку зі згаданими поняттями механізму управління і маркетингу взаємодії, враховуючи, що вони не мають однозначного тлумачення в науковій літературі. Аналіз показує, що перше з них увійшло до наукового лексикону на початку 1990-х років в якості різновиду раніше виниклого поняття «господарський механізм», під яким малася на увазі система всебічного забезпечення раціонального ведення господарства [2]. Надалі поняття «господарський механізм» домінувало, а поняття «механізм управління», введене в [3], залишалося в тіні, хоча обидва ці поняття були дуже близькими за суттю, цільовою орієнтацією і об'єктами застосування, про що йтиметься нижче. Тут же ми підкреслимо, що для коректного рішення досліджуваних у даній роботі питань необхідно встановити характер співвідношення між поняттями «господар-

ський механізм» і «механізм управління», а також між цими поняттями і відповідними їм інструментами загальної науки управління і на цій основі визначити логіку побудови механізму управління ППВ стосовно до умов функціонування ЗТВ.

З приводу другого з характеризуємих понять – маркетингу взаємодії – вкажемо, що воно почало набувати широку популярність в останнє десятиліття минулого століття, коли остаточно з'ясувалося, що класичні підходи до управління втратили колишню актуальність і одночасно став очевидним прогрес у становленні нової теорії ділової поведінки в ринковому середовищі, що отримала первинне найменування «маркетинг партнерських відносин» [4], на зміну якому прийшли назви «маркетинг партнерських взаємин» / «маркетинг взаємин» [5, 6], а потім «маркетинг взаємодії» [6]. В даний час всі ці назви співіснують і сприймаються як однопорядкові, але більш акцентованим, на наш погляд, є остання назва, яка прийнята в даній статті і використовується далі в абревіатурі МВ.

Відзначимо, що концепція МВ вже знайшла застосування в дослідженнях прикладної спрямованості, пов'язаних з обґрунтуванням механізмів управління конкретними виробничо-економічними системами, якими є промислові фірми [5] і морські транспортні вузли [7]. Цей досвід конструктивно враховується в даній роботі і розвивається в додатку до ЗТВ.

Підсумовуючи вищевикладене, підкреслимо, що для просування в зазначеному напрямку необхідно сконструювати механізм управління ЗТВ в поняттях МВ, акцентуючи увагу на забезпеченні узгодження управління ППВ відповідно до адекватного по суті МВ критерію при задоволенні найбільш вигідних умов діяльності для всіх суб'єктів ЗТВ.

Літературний огляд. Звернемо увагу на ту обставину, що з досліджуваної тут проблеми поки опублікована всього одна згадана вище стаття [7] з викладенням концептуальних основ МВ в додатку до морських транспортних вузлів (МТВ) як об'єктів управління. У цій праці вказані передумови, умови і особливості формування взаємодії компаній, що оперують в межах морських портів, і показано, що ці відносини повинні ґрунтуватися на концепції МВ, враховуючи, що вона забезпечує досягнення найбільш високої ефективності в тому випадку, якщо згадані вище компанії утворюють в сукупності інститут мережевих партнерських відносин.

Відаючи належне безперечним перевагам обговорюваної роботи, звернемо разом з тим увагу на те, що порушені у ній питання потребують, на наш погляд, поглибленого теоретичного опрацювання хоча б до рівня, досягнутого, наприклад, в [5] при обґрунтуванні методології управління міжфірмовими (міжсуб'єктними) взаємовідносинами на товарних ринках.

Виходячи із зазначених фактів, у цій статті ставиться завдання розробки механізму забезпечення узгодженого управління ППВ в рамках

ЗТВ як більш загальної порівняно з МТВ системи з використанням методологічного інструментарію МВ.

Становлення поняття «механізм управління». Як показано в [8], із загальнотеоретичних положень по обґрунтуванню координації, взаємодії та конкуренції в якості інструментів забезпечення узгодженого управління системами контактуючих суб'єктів логічно випливає, що для побудови механізму узгодження управління ППВ необхідно вирішити комплекс взаємопов'язаних питань, починаючи з обґрунтування адекватної умовам роботи ЗТВ теорії і закінчуючи розробкою технології реалізації узгоджених управлінських рішень.

При вирішенні першого з зазначених питань необхідно брати до уваги, що в сучасній теорії МВ вирішення проблем узгодження управлінських рішень зв'язується з розробкою механізмів міжсуб'єктної взаємодії, які ідейно ґрунтуються на раніше сформульованих поняттях «господарський механізм» і «механізм управління». У силу цього доцільно, на наш погляд, почати дослідження основ побудови механізму узгодження управління ППВ з аналізу суті обох цих понять і подальшого їх зіставлення.

Як відзначається в сучасних публікаціях на цю тему (див., наприклад, [9, 10]), тлумачення першого з зазначених понять досі відрізняється істотною різноманітністю – від розуміння його як системи і форм розробки планів і організації господарських зв'язків до визначення в якості засобів реалізації економічних законів. Утримуючись від дискусії з цього приводу, зазначимо, що в цій роботі прийнято найбільш поширене визначення характеризуючого поняття, відповідно до якого під господарським механізмом розуміється «... сукупність системи форм і методів організації та функціонування виробництва, системи органів управління і системи організаційно-економічних зв'язків, що регламентуються чинними правовими, економічними, ринковими, соціальними, технологічними та іншими нормами» [9. С.143].

У монографії [10] виконаний перехід від наведеного визначення господарського механізму до поняття «механізм управління господарюючими суб'єктами», а від нього – до поняття «механізм управління». На нашу думку, правомірність такого переходу з очевидністю впливає з того факту, що механізми всіх згаданих різновидів реалізуються в координатах «простір-час», тобто на всіх рівнях організаційної структури будь-якого господарюючого суб'єкта і на всіх тимчасових інтервалах управління. При цьому в міру наближення до низових рівнів структури та скорочення величини інтервалу управління економічна складова механізму поступово втрачає свій потенціал, а організаційна складова його нарощує. У підсумку введення поняття «механізм управління», як це показано на рис. 1, виявляється цілком коректним.

З розглянутих вище положень стає очевидним, що механізм управління в принциповому відношенні повністю відноситься до суб'єкта управління як складовий елемент будь-якої системи управління, тобто є

універсальним поняттям, застосовуваним до будь-яких процесів і систем, в тому числі до ППВ і ЗТВ.



Рис. 1. Схема взаємозв'язку механізмів забезпечення ефективного функціонування об'єкта

Обговоримо тепер питання про співвідношення понять «господарський механізм» і «механізм управління» за умови, що останнє поняття можна трактувати в розширеному сенсі як управління в класичному тлумаченні. Аналіз показує, що в численній науковій літературі, присвяченій цій темі, містяться три однаковою мірою розповсюджені точки зору [11]. Перша з них полягає в тому, що господарський механізм є поняттям більш широким, ніж управління. У відповідності до другої точки зору вважається, що, навпаки, управління містить в собі господарський механізм. І, нарешті, третя точка зору полягає в ототожненні цих понять. При цьому жодна із зазначених концепцій не має належного теоретичного обґрунтування, а на постулатному рівні підкреслюється пріоритетна роль механізму управління, який включає всі згадані вище види механізмів [10]. Це твердження наочно ілюструється рис. 1, з якого видно, що механізм управління спільно з об'єктом управління входять до складу типової кібернетичної системи, при цьому механізм управління виступає в якості суб'єкта управління (управляючого органу системи).

Доречно зазначити, що з зародженням та розвитком теорії МВ, поняття «механізм управління» трансформувалося в поняття «механізм

координації», відповідно до якого увага акцентується виключно на узгодженні управляючих рішень. При цьому в [5] з посиланнями на [12, 13, 14], звертається увага на те, що механізм міжсуб'єктної координації повинен забезпечувати адаптацію, упорядкування та синхронізацію дій контактуючих суб'єктів з метою досягнення балансу цілей суб'єктів, реалізації їх спільних цілей і вирішення конфліктних ситуацій.

Враховуючи, що «механізм управління» у порівнянні з «механізмом координації» є більш широким поняттям, будемо використовувати його в наших подальших дослідженнях при формуванні механізму узгодження управління ППВ як серцевини виробничо-економічної діяльності ЗТВ.

Основи концепції маркетингу взаємодії. Перейдемо далі до аналізу ключових положень МВ в постановці, висунутій міжнародною групою вчених з Великобританії, Німеччини, Італії, Франції та Швеції, що створили наукову школу IMP (Industrial Marketing and Purchasing), котра отримала надалі розвиток завдяки зусиллям інших шкіл – Британської, Німецької, Північноєвропейської і Північноамериканської [5]. Перераховані школи при певних відмінностях у тлумаченні МВ були єдині у твердженні, що ця ділова філософія заповнює сферу ринкових відносин, стає по суті методологією управління будь-якими сукупностями взаємопов'язаних суб'єктів, залучених в процеси виробництва, обігу та споживання товарів / послуг. На цій основі склалися й утвердилися мережевий (Net-work Marketing) і стосунковий (Relationship Marketing) підходи в маркетингу, які природним чином поєднуються в концепції МВ.

Як підкреслюється в [14. С.5] з посиланнями на [15, 16, 17], концепція МВ ґрунтується на «аргументах про прибуток» [Battle, 1996], бо «мова управління – це гроші» [Gummesson, 1994], які повинні забезпечувати «стосункові стратегії» [Grönroos, 1994].

Зазначені особливості МВ обумовлюють необхідність визначення категорії «взаємовідносини контактуючих суб'єктів» в якості об'єкта дослідження при розробці методологічного арсеналу цієї теорії. Як наголошується в [5] з посиланням на [18] основу зазначеного інструментарію МВ повинен становити комплекс взаємопов'язаних моделей, що дозволяють відобразити логіку поведінки контактуючих суб'єктів в поняттях загальної теорії управління. У тому ж джерелі підкреслюється, що в такого роду комплекс необхідно в обов'язковому порядку включати спеціальну системоутворюючу модель управління, структура якої ґрунтується на дуальних системах взаємодії, фіксованих для кожної пари суб'єктів. При цьому зазначена системна модель повинна бути орієнтована на: структуру процесу взаємин контактуючих суб'єктів, що втягуються в активну взаємодію; формування механізму планування та регулювання взаємовідносин суб'єктів; оцінку ефективності управління взаємовідносинами суб'єктів.

Виходячи із завдань даної публікації, зосередимо далі увагу на обґрунтуванні підходу до розробки комплексу моделей формування

механізму управління взаємовідносинами контактуючих суб'єктів у ЗТВ у довготривалій і короткостроковій постановках, тобто на етапах стратегічного планування та оперативного управління. При цьому підкреслимо, що в обох випадках суть управління взаємовідносинами суб'єктів повинна пов'язуватися з досягненням згоди між ними як найважливішої передумови реалізації їх цілей, адекватних змісту управління на кожному з виділених етапів.

Зазначена умова постановки цілей контактуючих суб'єктів у загальному випадку прямо пов'язана з проблемою визначення мети, тобто обґрунтування домінуючих цілей контактуючих суб'єктів і трансформації їх в адекватну систему показників оцінки результативності функціонування суб'єктів.

Як показано в [6], до вирішення цієї проблеми необхідно підходити з позицій так званої «теорії забезпечення збалансованості цілей». Ключовий принцип цієї теорії в додатку до комплексів взаємопов'язаних суб'єктів, у тому числі подібних ЗТВ, свідчить: цілі такого роду комплексів повинні впливати з балансу цілей усіх спільно розглянутих суб'єктів. При цьому загальні цілі для сукупності суб'єктів повинні встановлюватися на основі узгодження їх локальних цілей.

У [6] підкреслюється, що теорія збалансованості цілей взаємопов'язаних суб'єктів як носіїв ділових інтересів ґрунтується на принципах рівноправності контактуючих суб'єктів і неприпустимості максимізації ступеня задоволення інтересів одних з них за рахунок обмеження інтересів інших. За такої умови головним завданням управління комплексними системами стає примирення суперечливих інтересів шляхом виділення так званих «зон толерантності», вихід за межі яких породжує конфлікти інтересів контактуючих суб'єктів в рамках їх об'єднань з усіма негативними наслідками.

Відзначимо, що ідея зон толерантності в формальному сенсі кореспондує з критерієм оптимальності по Парето, відповідно до якого «слід вважати, що будь-яка зміна, яка нікому не завдає збитків і яка приносить деяким людям (фірмам) користь (за їх власною оцінкою), є поліпшенням» [19. С.188].

Відповідно до концепції МВ дотримання балансу цілей контактуючих суб'єктів (або критерія оптимальності за Парето у взаємовідносинах суб'єктів) може бути забезпечено через певні організаційні форми управління, зокрема, за допомогою ділових переговорів. Актуальність цієї ідеї пояснюється в [6. С.258] тим, що організації «... не мають мети, мету мають тільки люди», які виробляють пріоритети своїх компаній і погоджують їх у ході переговорів з контрагентами.

Разом з тим для формалізації цієї задачі може бути використана рекомендована в [5] модель узгодженого планування, прогнозування й формування замовлень (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – CPFR), вперше опублікована в [20] і визнана у світі найкращим інструментом міжсуб'єктної взаємодії.

Логіка формування механізму узгодження управління ППВ.

Слідуючи наведеній орієнтації, будемо розглядати завдання узгодження управління ППВ в постановці, орієнтованій на горизонтальну координацію міжсуб'єктних відносин. При цьому перевагу будемо віддавати ідеям ґрунтовно відпрацьованим японськими фірмами концепцій «кейрецу» і «канбан», враховуючи, що перша з них охоплює етап стратегічного управління і передбачає підтримання довготривалих, міцних і стабільних ділових зв'язків між фірмами, а друга концепція спрямована на забезпечення в короткостроковому режимі взаємних зобов'язань фірм з організації спільної діяльності відповідно до принципу «точно в строк» ([6] з посиланням на [21]).

Звернемося до наведеної на рис. 2 мережевої моделі взаємодії в ЗТВ, сформованої відповідно до запропонованого групою ІМР підходом до моделювання процесів встановлення міжсуб'єктних взаємовідносин ([5] з посиланням на [22]), за умови відображення в цій моделі ділових (інформаційних) зв'язків між вантажовласниками та суб'єктами ЗТВ.

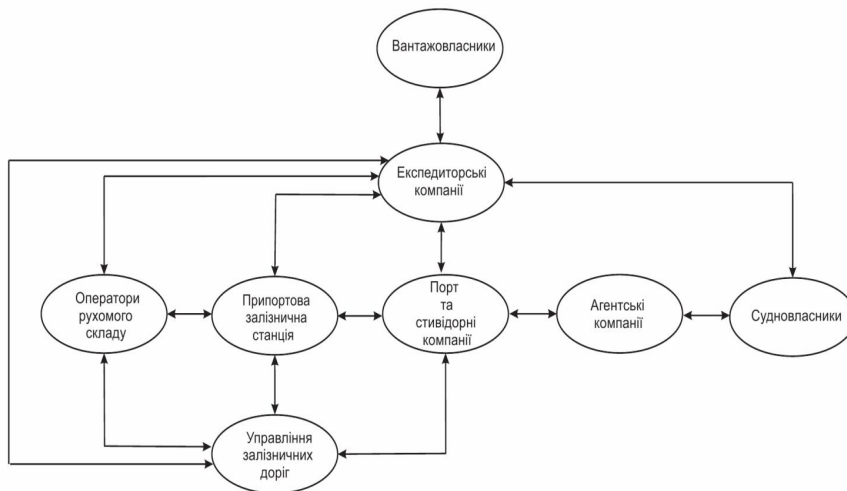


Рис. 2. Модель взаємодії суб'єктів ЗТВ

Стрілки \leftrightarrow на рис. 2 відповідають прямим і зворотнім інформаційним зв'язкам.

Як видно з наведеної на рис. 2 моделі, у взаємодію суб'єктів ЗТВ при здійсненні ППВ залучаються ПСК і ПЗС, які підтримують взаємозв'язок між собою безпосередньо, а через посередницькі структури (ЕК, АК) – з клієнтурою в особі вантажовласників, судновласників та операторів залізничного рухомого складу, які виступають в якості споживачів (покупців) послуг портів, стивідорних компаній і припортових залізничних станцій.

З тієї ж моделі видно, що процеси взаємодії в ЗТВ можуть розвиватися як на двосторонній (дуальній), так і на багатосторонній (мережевій) основі. В обох випадках ділові відносини встановлюються між різ-

ними парами контактуючих суб'єктів, що мають прямі і зворотні інформаційні зв'язки, які грають роль каналів узгодження ініціатив суб'єктів ЗТВ.

Як зазначалося вище у п. 4.2, ключову роль у формуванні механізму управління взаємовідносинами будь-яких контактуючих суб'єктів грає проблема цілепокладання. Представляється очевидним, що в нашому випадку критерій ефективності управління ППВ для діючих в ЗТВ підприємств, як і будь-яких інших транспортних утворень, повинен зв'язуватися з максимізацією прибутку як універсального вимірювача результативності (ефективності) будь-яких бізнес-процесів, коли мова йде про довготривале управління. У цьому випадку, як показано в [1], відповідно до ідей концепції «кейрецу» критерій ефективності реалізації ППВ повинен розглядатися в якості найважливішого параметра «Єдиного техноло-гічного процесу роботи ЗТВ» (ЄТП-ЗТВ) і визначатися при встановленні норм часу на вантажну обробку рухомого складу – суден, вагонів, магістральних автомобілів.

Пояснимо це твердження на прикладі встановлення норм часу на завантаження-розвантаження вагонів на портових вантажних фронтах у взаємодії портів та управлінні залізниць. Зрозуміло, що зменшення нормативної тривалості обробки вагонів однозначно вигідно управлінням залізниць (а в їх особі як припортовим станціям, так і операторам рухомого складу в силу того, що в результаті цього забезпечується скорочення загального часу перебування вагонів у ЗТВ і за рахунок цього створюються передумови для зростання їх провізної здатності, що вигідно власникам (операторам) вагонів. При цьому вигода припортової станції криється в можливості вивільнення робочого часу та збільшення на цій основі обсягу станційної роботи з адекватним приростом прибутку. У той же час для портів такий підхід пов'язаний з необхідністю посилення механоозброєності вантажних фронтів, що вимагає відповідного фінансування і в силу цього логічного збільшення тарифів на вантажо-перевалку. А така перспектива для портів небажана, оскільки вона може призвести до втрати клієнтури.

З наведених пояснень випливає, що тимчасові норми ЄТП-ЗТВ повинні мати компромісний характер, тобто встановлюватися шляхом вирішення конфліктної по суті ситуації, в якій спостерігається зіткнення ділових інтересів, з одного боку, портів і, з іншого боку, Управління залізниць припортових станцій і власників (операторів) залізничного рухомого складу.

На другому етапі, коли об'єктом дослідження стає ППВ, як критерій оптимізації цього процесу слід приймати мінімум витрат контактуючих в ЗТВ підприємств на обслуговування вантажів і транспортних засобів, а також на утримання використовуваних при цьому виробничих ресурсів. Така постановка питання є коректною у силу того, що обидві складові зазначених витрат піддаються варіації (по освоєваним вантажопотокам, організаційно-технологічним варіантам їх перевалки, режимам

використання ресурсів порту і станції тощо) при обов'язковому забезпеченні використання виробничої потужності елементів ЗТВ без зміни їх технічної оснащеності.

Підкреслимо, що наведені умови відіграють надзвичайно важливу роль у постановці та моделюванні обговорюваного завдання, бо «працюють» на підвищення ймовірності забезпечення проходження вантажів і транспортних засобів через ЗТВ у строки, передбачені угодами між суб'єктами ЗТВ і закріплені в нормах ЄТП-ЗТВ, що повністю відповідає концепції «канбан». А це означає, що запропонований критерій оптимізації ППВ може розглядатися в якості загальної (узгодженої) цілі функціонування ЗТВ, що відповідає інтересам кожного суб'єкта транспортного вузла. Одночасно ця умова є вигідною і для транспортної клієнтури в силу того, що мінімізує ймовірність зриву її контрактних зобов'язань перед контрагентами, завдяки чому в її сприйнятті підвищується привабливість і, отже, конкурентоспроможність ЗТВ.

Реалізація механізму узгодження управління ППВ може бути в принципі досягнута при використанні будь-якого з існуючих підходів до забезпечення координації контактуючих суб'єктів, а саме – ринкового, ієрархічного, інтерактивного. Кожен з цих підходів має відмінні риси, які регламентують сферу їх коректного застосування. Стосовно до дуальних пар і ділових мереж, адекватних можливим сполученням суб'єктів ЗТВ, найбільш ефективним представляється інтерактивний підхід, який володіє найбільшим потенціалом гнучкості та оперативності в порівнянні з іншими згаданими підходами.

Апробація результатів дослідження. Основні положення охарактеризованого в даній статті підходу до формування механізму забезпечення узгодженого управління ППВ в ЗТВ доповідалися на міжнародних наукових конференціях, а також на науково-технічних конференціях Одеського національного морського університету (2014, 2015 р.) і були схвалені. Одночасно концептуальні основи цього підходу були впроваджені в навчальний процес зазначеного університету у складі профілюючих дисциплін спеціальності «Транспортні системи». Крім того обговорюваний підхід отримав позитивну експертну оцінку практичних працівників підприємств Одеського та Білгород-Дністровського ЗТВ. При цьому фахівці зазначених підприємств були одностайні у визнанні безумовної актуальності МВ та доцільності використання його теоретико-методологічного інструментарію для розробки єдиних технологічних процесів роботи ЗТВ, а також пунктів стику магістрального і промислового транспорту.

Висновки. Підводячи підсумки розгляду охарактеризованих в даній статті результатів дослідження механізму забезпечення узгодженого управління ППВ в ЗТВ, можна зробити висновок, що мета і завдання наступного етапу опрацювання цієї проблеми природним чином зв'язуються з розробкою комплексного методичного забезпечення запропоно-

ваного механізму узгодження керуючих рішень в постановці, адекватній концепції МВ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Muradian A.O. Ensuring a coordinated cargo transshipment process management in general transport hubs // *Technology audit and production reserves*. – № 3/1 (17). – 2014. – P.48-53.
2. Албакин Л.И. Что такое хозяйственный механизм? – М.: Мысль, 1980.
3. Дубонос В.П. Функционально-структурный и планово-стимулирующий механизм управления научно-техническим прогрессом в машиностроении: Учебн. пособие. – К.: УМК Во, 1990.
4. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений: Пер. с англ. / Под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001.
5. Куц С.П. Методология управления межфирменными взаимоотношениями на промышленных рынках [текст]: Дис. ... докт. экон. наук/ С.П.Куц. – СПб.: Спб Гу, Высшая школа менеджмента, 2007. – 402 с.
6. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления / О.А. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 403 с.
7. Ботнарюк М.В. Методология формирования морского транспортного узла как института сетевых партнерских отношений: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gnozis.info/pro-duct54401.html>. (Дата обігу 07.08.2015)
8. Магамадов О.Р. Координація, взаємодія і конкуренція в управлінні загальнотранспортними вузлами (методологічний аспект) [Текст]: Зб. наук. праць / О.Р. Магамадов, А.О. Мурад'ян, Н.Л. Лаговська // Вісник ОНМУ. – № 1(43). – 2015.
9. Балацкий О.Ф., Божков В.В. Состав хозяйственного механизма в новых условиях. – Сумы: Вісник СУМДУ. Серія «Еконо-міка». – № 2. – 2012.
10. Грузнов И.И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления (Теория и практика). – Одесса: Полиграф, 2009.
11. Гусаров А.С. Совершенствование хозяйственного механизма / А.С. Гусаров, Ю.В. Суботский, Л.В. Золотова. – М.: Экономика, 1977.
12. Danse P. Managing business processes across supply networks: the role of coordination mechanisms / P. Dance, P.Romano, A.Vinelli // *Journal of Purchasing and Supply Management*. – 2004. – Vol. 10. – P. 165-177.
13. Malone T.W. Modeling coordination in organizations and markets // *Management Science*. – 1987. – Vol. 33. – P. 1317-1332.

14. Третьяк О.А. *Маркетинг взаимодействия и партнерских взаимоотношений: Новые направления исследований и инструментарий* / О.А. Третьяк: [Электронный ресурс]. URL: <http://lib.znate.ru/docs/index-107124.html> (Дата обігу 06.05.2015)
15. Buttle F. (ed). *Relationship Marketing: Theory and Practice*. Paul Chapman: Liverpool, 1996. – P. 5.
16. Gummesson E. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs* / E. Gummesson. – Butterworth Heineman: Oxford, 1994. – P.17.
17. Grönroos Ch. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm – shift in marketing* / Ch. Gronroos // *Asia-Australia Marketing Journal*. – 1994 a. – Vol. 2; № 1. – P. 9.
18. Parvatiyar A. *The domain and conceptual foundations of relationship marketing* / A. Parvatiyar, J.N. Sheth // *Handbook of Relationship Marketing* / ed. by J.N. Sheth, A. Parvatiyar. – Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA. – 2000. – 3-38.
19. Петраков Н.Я. *Кибернетические проблемы управления экономикой* / Н.Я. Петраков. – М.: Наука, 1974. – 432 с.
20. Barratt M. *Exploring the experience of collaborative planning initiatives* / M. Barratt, A. Oliveria // *Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. – 2001. – Vol. 1. – № 4. – P.266 -289.
21. *Learning from Japan-American Keiretsu* // *Business Week*, 27 Jan. – 1992. – P. 38-44.
22. Anderson J. *Dyadic business relationship within a business network context* / J. Anderson, H. Hakanson, J. Johanson // *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58. – № 8. – P. 1-15.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2015

Рецензенти:

доктор економічних наук, декан факультету «Транспортні технології та системи» Одеського національного морського університету
І.В. Савельєва

заступник генерального директора «Металзюкраїн Корп. ЛТД»
І.Г. Фотев