

УДК 339.138

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

## СИСТЕМА ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ПІДПРИЄМСТВА З ОСНОВНИМИ ПАРТНЕРАМИ

**Анотація.** В поданій статті розглядаються основні інструменти управління взаємовідносинами підприємства з різними партнерами. Основною метою дослідження є удосконалення теоретичних засад системи загального управління взаємовідносинами підприємства з основними групами суб'єктів взаємодії, яка б враховувала взаємини з усіма групами партнерів підприємства. Запропонована модель базується на розробленій М. Зінелдіном системі загального управління взаємовідносинами (TRM) і дозволяє формувати стійку структуру взаємовідносин підприємства з різними групами партнерів. Модель загального управління взаємовідносинами підприємства з партнерами подано у вигляді будинку TRM, який має фундамент – аналіз факторів зовнішнього макросередовища, стіни – взаємини з основними групами партнерів, дах – маркетинговий аналіз ринку, можливостей та загроз. Запропонована модель будинку TRM включає кілька рівнів: перший поверх – критерії якості взаємин (об'єкта, процесу, інфраструктури, взаємодії та атмосфери), оскільки якість є основою побудови взаємовідносин, а другий поверх – створення та управління взаєминами з основними групами партнерів (постачальниками, клієнтами, посередниками, конкурентами тощо). Система загального управління взаємовідносинами підприємства з партнерами може застосовуватися для будь-яких підприємств і організацій. Це дозволяє координувати взаємини підприємства з кожною групою партнерів, забезпечити життєздатні засоби розвитку та підтримки довгострокових ділових відносин, отримувати синергетичний ефект від взаємодії з партнерами.

**Ключові слова:** управління, взаємовідносини, партнер, система, суб'єкти взаємодії, споживач, якість, модель, співпраця.

ФЕДОТОВА И.В., канд. экон. наук,  
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

## СИСТЕМА ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ОСНОВНЫМИ ПАРТНЕРАМИ

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные инструменты управления взаимоотношениями предприятия с различными партнерами. Основной целью исследования является усовершенствование теоретических основ системы общего управления взаимоотношениями предприятия с основными группами субъектов взаимодействия, которая бы учитывала отношения со всеми группами партнеров предприятия. Предложен

ная модель базируется на разработанной М. Зинелдином системе общего управления взаимоотношениями (TRM) и позволяет формировать устойчивую структуру взаимоотношений предприятия с различными группами партнеров. Модель общего управления взаимоотношениями предприятия с партнерами представлена в виде дома TRM, который имеет фундамент – анализ факторов внешней макросреды, стены – взаимоотношения с основными группами партнеров, крышу – маркетинговый анализ рынка, возможностей и угроз. Предложенная модель дома TRM включает несколько уровней: первый этаж – критерии качества взаимоотношений (объекта, процесса, инфраструктуры, взаимодействия и атмосферы), поскольку качество является основой построения взаимоотношений, а второй этаж – создание и управление взаимоотношениями с основными группами партнеров (поставщиками, клиентами, посредниками, конкурентами и т. д.). Система общего управления взаимоотношениями предприятия с партнерами может применяться для любых предприятий и организаций. Это позволяет координировать взаимоотношения предприятия с каждой группой партнеров, обеспечить жизнеспособные средства развития и поддержки долгосрочных деловых отношений, получать синергетический эффект от взаимодействия с партнерами.

**Ключевые слова:** управление, взаимоотношения, партнер, система, субъекты взаимодействия, потребитель, качество, модель, сотрудничество.

I. FEDOTOVA, Cand. Sc. (Econ.),  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## **SYSTEM OF TOTAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE RELATIONS WITH MAJOR PARTNERS**

**Abstract.** *The basic tools to manage the relationship between an enterprise and different partners are being considered in the article. The main purpose of the research is to improve the theoretical foundations of the system of total management of relations between an enterprise and principle groups of interacted participants taking into account relations with all groups of an enterprise partners. The suggested model is based on a system of total relationship management (TRM) developed by M. Zineldin and allows building a stable structure of relationship between an enterprise and different groups of partners. The model of total management of an enterprise relations with partners is presented as a TRM house, where the house ground base is the macro factors analysis, the walls are the relationship with key partner groups, the roof is the marketing analysis of the market, opportunities and threats. The developed TRM house model includes some levels: the ground floor – the criteria of relationships quality (object, process, infrastructure, interaction and atmosphere), as quality is the basis for building relationships, and the first floor – building and managing relationships with major partner groups (suppliers, customers, dialers, competitors and others). The system of total management of an enterprise relations with partners can be implemented in all businesses and organizations coordinating relations with each group of part-ners, providing a viable means to develop and support long-term business relationship, obtaining the synergistic effect from cooperation with the partners.*

**Key words:** management, relationships, partner, system, subjects of interaction, consumer, quality, model, cooperation.

**Постановка проблеми.** Отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі значною мірою залежить від того, яким чином підприємство вибудовує взаємини зі споживачами, постачальниками, посередниками та іншими суб'єктами взаємодії. У сучасній ситуації ефективність діяльності компанії більшою мірою залежить від взаємодії з партнерами на різних сегментах ринку. Ці суб'єкти взаємодії стають повноправними учасниками ланцюга створення цінності й безпосередньо впливають на маркетингову стратегію всіх підприємств, залучених у взаємодію.

Перехід компаній до нового типу взаємин детермінує необхідність розробки моделі управління взаємовідносинами, спрямованої на координацію діяльності всіх взаємодіючих підприємств. Ці зміни визначають необхідність формування нової системи загального управління взаємовідносинами підприємства, яка б пов'язувала весь комплекс взаємовідносин з усіма суб'єктами взаємодії певного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи роботи дослідників, можна дійти висновку не існує єдності думок щодо формування взаємовідносин підприємства з партнерами – більшість авторів розглядає управління взаємовідносинами з різними суб'єктами взаємодії. Одна група вчених [5–7, 11] акцентує увагу на взаємовідносинах тільки з однією групою суб'єктів взаємодії, а інші – Дж. Іган [1], Ф. Котлер [2], Р. Морган та Ш. Хант [4] з односторонніми [3, 8, 9, 10, 12] – включають до системи взаємин різні групи партнерів як учасників взаємовідносин, вони розглядають взаємини із клієнтами (споживачами), дистриб'юторами, постачальниками, співробітниками та іншими партнерами.

В теорії та практиці маркетингу і менеджменту управління взаємовідносинами розроблені різні автоматизовані інструменти управління. Найпоширеніша система управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM – Customer Relationship Management) вже не є новаторською. Вчені запропонували інші системи маркетингових технологій управління взаєминами: eBRM (electronic business relationship management), засновану на Інтернет-комунікаціях систему управління бізнес-відносинами із клієнтами (CRM); з партнерами (PRM – Partnership Relationship Management); з власними співробітниками (HRM – Human Resources Management); із акціонерами

(SRM – Stakeholder Relationship Management). Засоби eBRM пов'язують канали міжособистісних комунікацій, партнерські канали, бізнес-функції й дані.

HRM-технології забезпечують підтримку та розвиток корпоративної культури, формування відповідного мотиваційного механізму управління персоналом. SRM-технології забезпечують цілеспрямовану діяльність щодо підтримки та розвитку прийнятного для підприємства рівня корпоративного управління, орієнтованого на зріст прибутку, впровадження вартісного мислення.

Вже досить широко вивчені інструменти управління взаємовідносинами компанії з постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management). Останнім часом все більше уваги приділяється дослідженню управління взаємовідносинами з постачальниками з огляду на інтереси кінцевих споживачів (CRM) – управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management) [3, с. 7].

Управління взаємовідносинами компанії спрямоване на максимальне узгодження всіх взаємодій учасників ланцюга створення цінності – від постачальників до кінцевих споживачів.

Але зі збільшенням числа компаній з розвиненою партнерською мережею виникає необхідність підвищення ефективності взаємин не тільки із клієнтами та постачальниками, але і побудови складних систем взаємодії з партнерами. Тому в останні десятиріччя почали з'являтися спеціальні програми та концепції з управління взаємовідносинами з партнерами – PRM (Partner Relationship Management). За ідеєю PRM ідентична з CRM і може вважатися її еволюційним розвитком, оскільки одна з основних ідей CRM – перехід клієнта в партнери компанії.

Управління взаємовідносинами з партнерами (PRM) – це бізнес-стратегія з вибору партнерів і управління взаємовідносинами з ними, з метою підвищення їх ефективності й цінності для підприємства. Зокрема PRM включає оптимізацію роботи з партнерами для досягнення ними найкращого результату в угодах із загальними клієнтами і забезпечення задоволеності кінцевого споживача та партнера [5, с. 4].

До цього часу ці системи управління взаємовідносинами вивчалися відокремлено, і в сучасній науковій літературі мало досліджень, в яких робилися б спроби виявити їх точки дотику. Але

останнім часом намітилася тенденція до розгляду сукупності взаємовідносин підприємства з різними групами партнерів.

Так, Е. Гуммесон [10, с. 12] запропонував концепцію загального маркетингу взаємовідносин (TRM – Total Relationship Marketing), що підкреслює тривалі взаємовідносини співробітництва між виробником і споживачем та одержання довгострокових прибутків із залученням будь-яких ринкових сил. У межах такого підходу в процесі товарообміну беруть участь виробники, споживачі, фінансово-кредитні організації, органи державного та недержавного регулювання економіки, організації інфраструктури ринку, постачальники, дистриб'ютори тощо, які розглядаються як активні учасники ринку, рівноправні партнери.

Інший дослідник – М. Зінелдін [12] – запропонував підхід загального управління взаємовідносинами – TRM (Total Relationship Management), який фокусується на комплексі зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства, якості та відносинах із різними групами партнерів (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, співробітниками). Він виділив сім принципів, згідно з якими організація повинна прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами, та запропонував будинок TRM підприємства.

Узагальнення результатів виконаних досліджень засвідчило, що серед учених немає єдиної думки щодо складу та змісту управління взаємовідносинами з партнерами. Відсутність системного підходу до управління маркетингом партнерських відносин не дозволяє підприємству повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії з партнерами.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю статті є удосконалення теоретичних засад системи загального управління взаємовідносинами підприємства з основними групами суб'єктів взаємодії, яка враховувала б взаємини з усіма групами партнерів підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою вирішення цього завдання є теоретичний підхід до формування системи загального управління взаєминами підприємства з партнерами TRM (Total Relationship Management) М. Зінелдіна [12, 13]. Загальне управління взаємовідносинами розглядається як стратегія й філософія. Цей підхід дозволяє координувати всю діяльність підприємства, включаючи внутрішні й зовнішні відносини мережі, взаємодію

та співпрацю, а також всі заходи, пов'язані з пошуком, утриманням, зміцненням і задоволенням клієнтів. Це стратегія, оскільки вона наголошує на збереженні високої якості товарів/послуг, внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин і спрямована на збереження клієнтів в довгостроковій перспективі. Фірма спеціалізується на всіх комплексних заходах у рамках організації, включаючи внутрішні й зовнішні відносини із працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Це і філософія, оскільки використовується для зв'язку ідеї, що головна мета управління полягає у постійному поліпшенні загальної якості (TQM), із плануванням і формуванням відповідних близьких і гнучких довгострокових відносин зі сторонами, які роблять внесок в успіх і довгострокове зростання організації. Такий підхід можна назвати загальним стратегічним управлінням взаємовідносинами і філософією.

Основна мета підходу загального управління відносинами полягає у виробленні та постачанні продукції та послуг з адекватним рівнем функціональної й технічної якості, адекватною ціною, швидким терміном поставки, зручними каналами розподілу і, звичайно, у наданні дозволу організаціям реалізувати зростання цільових короткострокових і довгострокових прибутків, а також забезпеченні цим організаціям справедливої конкурентної боротьби.

Автор [12, 13] підкреслив, що організація має будувати свій будинок TRM і прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами, що підкреслює такі принципи і види діяльності (модель 7C): C1 – створення та управління факторами зовнішнього середовища (макроаналіз), що дозволяє прогнозувати майбутнє ринку; C2 – створення та управління системою маркетингового аудиту, який включає ринок і конкуренцію (конкурентний аналіз), з метою виявлення проблем та можливостей; C3 – створення та управління внутрішнім маркетингом, адже внутрішні відносини з персоналом безпосередньо впливають на якість роботи організації; C4 – створення та управління відносинами з дистриб'юторами (посередниками); C5 – створення та управління відносинами з постачальниками та субпідрядниками; C6 – створення та управління відносинами із зовнішніми зацікавленими сторонами (банкіри, держава та інші); C7 – створення та управління відносинами із клієнтами, що знаходяться у центрі діяльності підприємства.

Запропонований М. Зінелдіном [12] будинок TRM (загального управління взаємовідносинами) використовує описані основні компоненти, принципи і поняття, пов'язані із загальним управлінням відносинами, та дозволяє цілісно поглянути на управління. Будинок TRM має таку структуру:

- фундамент будинку складається з найбільш важливих факторів, що впливають на діяльність організації, тобто факторів макросередовища (С1);
- дах дає систематичний конкурентний аналіз для виявлення стратегічних питань, проблем та можливостей підприємства (С2);
- права стіна будинку показує відносини організації з постачальниками та субпідрядниками, а також відносини із суб'єктами джерел натхнення – зацікавленими сторонами (С5, С6);
- ліва стіна будинку показує внутрішні відносини з персоналом і функції (наприклад, виробництво, маркетинг, логістика тощо), а також відносини із суб'єктами каналів розподілу (С3, С4);
- серце будинку відображає відносини між організацією і клієнтом (С7).

Організація повинна будувати свій будинок TRM і прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами.

Посилаючись на попередні дослідження, вказаний підхід не зовсім точно відображає сучасний стан взаємовідносин. Отже, цей підхід потребує удосконалення, оскільки автор не враховує взаємодії зі всіма групами партнерів, що прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства.

В літературі [4, 8] виділяють такі групи суб'єктів взаємовідносин (партнерів) підприємства: внутрішні партнери (персонал, власники, підрозділи); споживачі (фізичні, юридичні особи); постачальники (товарів та послуг); посередники (реалізації товарів чи послуг, маркетингові); контактні аудиторії (державні, кредитно-фінансові установи, ЗМІ, цивільні групи, місцеві аудиторії тощо). Крім того, потрібно врахувати ще взаємини з конкурентами підприємства, оскільки вони певною мірою впливають на формування інших типів взаємовідносин. Існуючі та потенційні конкуренти також є пріоритетним напрямком маркетингових взаємодій підприємства, оскільки своїми діями можуть впливати на вибір каналів руху товару, споживчих аудиторій і рівень ринкової влади фірми-виробника. Зазначені

групи партнерів відіграють значну роль у побудові загальних партнерських взаємовідносин підприємства, тому постає потреба їх об'єднати, використавши як частину будинку TRM.

Крім того, М. Зінедін у роботах [12–14] підкреслює, що парадигма загального управління взаємовідносинами (TRM) розроблена як нова теорія, методологія та система інструментів якості. Вона є загальною, тому що враховує і координує всі види діяльності, у тому числі внутрішні й зовнішні відносини, мережі, взаємодію і співробітництво з партнерами на основі впровадження загальної концепції якості (TQM). Однак автор не відобразив у запропонованому будинку TRM провідну роль якості у формуванні взаємовідносин із різними групами партнерів підприємства.

Виробництво якісного продукту (надання якісної послуги) вимагає співробітництва та координації у всьому ланцюгу формування цінності підприємства, щоб доставити цінність до кінцевого споживача. Загальне управління якістю підкреслює безперервне поліпшення якості процесу, який полягає у досягненні задоволеності клієнтів. Якість відносин розглядається як результат вимірювання позитивного ставлення. Якість у літературі [15–17] зазвичай розділяється на технічну і функціональну. Структура якості відносин і задоволеності партнерів набагато складніша, ніж просто поділ якості на технічну і функціональну. М. Зінедін [13, 14] розширив існуючі моделі якості в рамках п'яти критеріїв якості (модель 5Q's):

Q1 якість об'єкта – технічна якість, що вимірює якість товару чи послуги (якість матеріалів, якість наданих послуг тощо).

Q2 якість процесу – функціональна якість, що вимірює якість виконання основних процесів підприємства, пов'язаних із партнерами (персонал виробника доставляє товар чи послугу кінцевому споживачеві).

Q3 якість інфраструктури – вимірює основні ресурси, необхідні для виконання послуг: якість внутрішніх компетенцій та навичок, досвід і ноу-хау, технології, мотивації, фінансові, технічні та людські ресурси, оскільки ці інструменти співпрацюють і скоординовані.

Q4 якість взаємодії та спілкування – вимірює якість обміну інформацією (серед співробітників, між співробітниками і керівниками тощо).



Q5 якість атмосфери (якість культури, загальний інтерес, загальна мета, участь персоналу у прийнятті рішень, обов'язки, довіра, зобов'язання, влада, структура організації тощо). Ставлення і процес взаємодії між сторонами залежить від якості атмосфери в конкретному середовищі, де вони взаємодіють і працюють. Ця якість є дуже важливою, оскільки відсутність дружньої атмосфери може бути ознакою поганої якості компанії, а також зменшення лояльності партнерів.

Модель 5Q's є більш повною і включає основні й багатовимірні атрибути, які відсутні в інших моделях: це атрибути інфраструктури, атмосфери і взаємодії між підприємством та його партнером.

Процес взаємодії між постачальником і отримувачем товару чи послуги залежить від атмосфери в середовищі, де вони співпрацюють. У свою чергу, атмосфера залежить від характеристик обох партнерів і характеру взаємодії. Атмосфера може вплинути на сприйняття якості обслуговування партнером.

Таким чином, якість є базою формування взаємовідносин підприємства з його партнерами, тому потрібно включити критерії якості взаємин до будинку TRM.

З урахуванням змінених складових системи загального управління взаєминами підприємства, будинок TRM буде мати такий вигляд (рис. 1).

Як і в будь-якому будинку, моделі та плани повинні бути спочатку сформовані, зазвичай, зі сторонньою допомогою (за допомогою сил зовнішнього оточення). Будівництво взаємовідносин (будинку TRM), як правило, починається з виявлення можливостей, загроз (конкурентний аналіз), входів (постачальників та інших суб'єктів взаємодії), ключових стратегічних питань і виходів (внутрішніх функцій і каналів розподілу), і вони є наріжними каменями, на яких будуються майбутні взаємовідносини підприємства.

У фундаменті будинку – систематичний аналіз факторів зовнішнього макросередовища, завданням якого є визначення стратегічних питань, проблем і можливостей.

Дах, чи надконструкція, будинку складається з маркетингового аналізу найбільш важливих факторів, що впливають на діяльність організації, тобто ринку і конкуренції, з метою виявлення ключових питань, загроз і можливостей. Систематичний аудит та дослідження

ринку дозволить підвищити стратегічне бізнес-планування в результаті раннього виявлення та оцінки майбутніх ринкових тенденцій і можливостей (конкурентного аналізу).

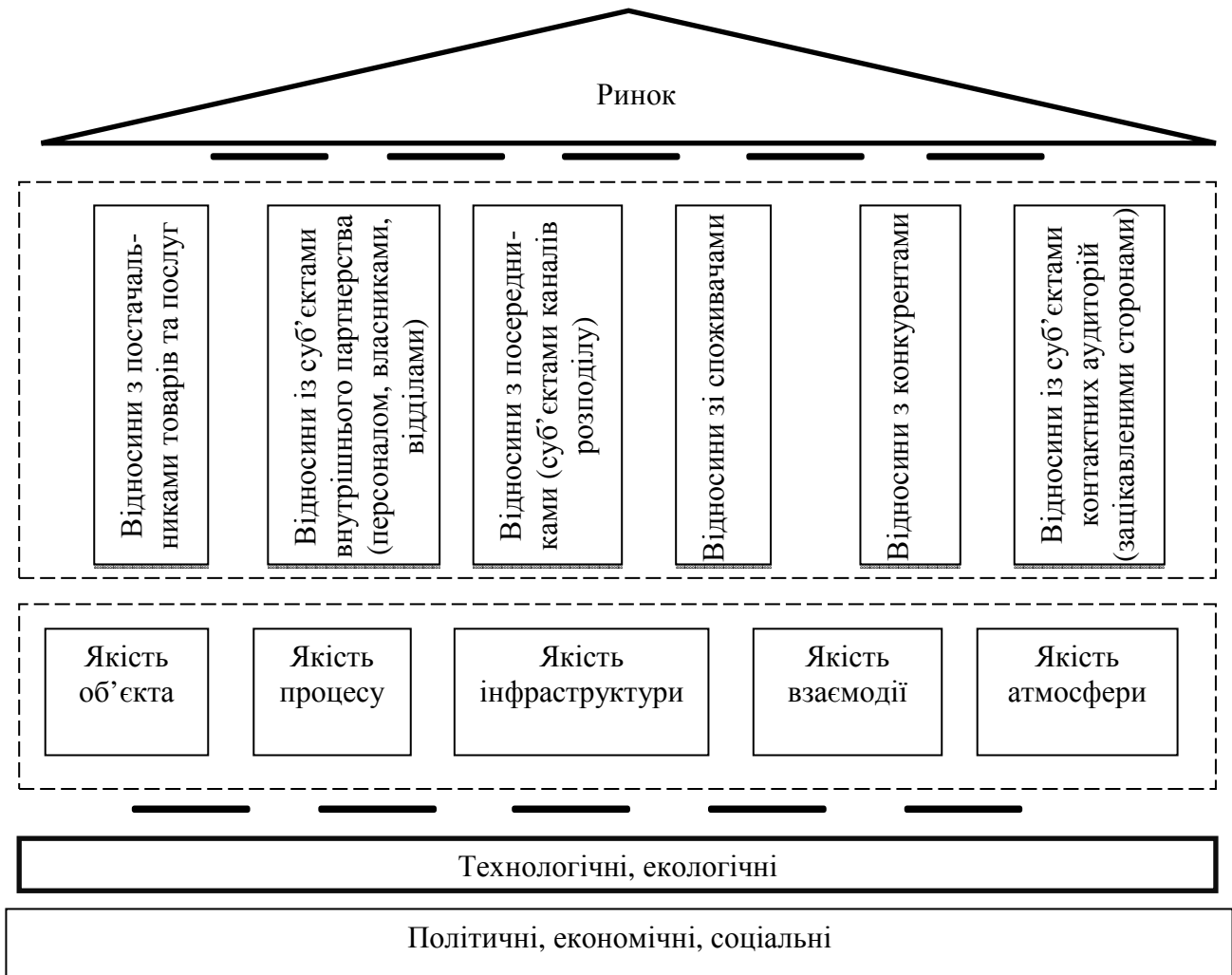


Рис. 1. Складові будинку системи загального управління взаємовідносинами підприємства (TRM)

Стіни будинку мають два рівні, чи поверхи. Перший поверх складається з основних критеріїв якості відносин, які може забезпечити підприємство для кожного партнера. Тобто спочатку підприємство повинно забезпечити якість товарів чи послуг, процесу їх надання, інфраструктури, атмосфери і взаємодії. Якщо один із перелічених критеріїв не задовольняє вимогам партнерів, то це впливає на загальний рівень задоволеності відносинами та може перешкодити повторному зверненню до підприємства. Так само персонал підприємства, який бере участь у взаємовідносинах, отримує велику

особисту та професійну задоволеність від своєї роботи, коли може запропонувати якісну допомогу певному партнеру і відчувати цінність своєї роботи.

Другий поверх будинку формують безпосередньо взаємовідносини з кожною групою суб'єктів взаємодії. Три ліві стіни будинку допомагають у формуванні відносин, що дозволяють приймати найбільш важливі рішення у виробництві продукції, тобто відносини з постачальниками ресурсів, внутрішні відносини і функції (наприклад, виробництво, дизайн, маркетинг, логістика тощо), а також відносини з каналами розподілу (посередниками).

Серце будинку включає в себе відносини між організацією та споживачами, там, де потреби і вимоги клієнтів стають реальністю.

Дві праві стіни будинку відображають діяльність і відносини організації з конкурентами, які можуть або активно протидіяти підприємству, або співпрацювати з ним, та іншими контактними аудиторіями, що сприяють діяльності, є джерелами натхнення, чи, навпаки, заважають роботі підприємства.

Головною умовою ефективності управління взаємовідносинами фірми з бізнес-партнерами є баланс цілей, який передбачає, що цілі окремих суб'єктів взаємин не домінують над загальними цілями. Управління взаємовідносинами повинно базуватися на системі цінностей і цілей між усіма учасниками взаємодії. Саме спільні цілі є тим ключовим фактором, який забезпечує міцність та довгостроковість взаємовідносин і дає компаніям стійкі позиції на ринках в умовах жорсткої конкуренції. Реалізація механізму координації процесів управління взаємовідносинами є однією зі складових стратегічного маркетингу і менеджменту компанії.

Управління взаємовідносинами підприємства з діловими партнерами передбачає: наявність єдиної інформаційної системи, що визначає спосіб отримання і розподілу інформації серед учасників мережі; адекватну організаційну структуру центральної компанії; здатність центральної фірми узгоджувати цілі, бізнес-процеси партнерів; загальну стратегію формування взаємовідносин із бізнес-партнерами; процес регулювання взаємодій компаній-партнерів; наявність системи моніторингу результатів.

Система TRM забезпечує життєздатні засоби розвитку та підтримки довгострокових ділових відносин. Інструменти системи повинні бути використані для забезпечення довірчих довгострокових

відносин. Вона зосереджена на сукупності внутрішніх і зовнішніх функцій, відносин і процесів. TRM підкреслює підтримку високої якості продукції/послуг і процесів та намагається утримати клієнтів в довгостроковій перспективі шляхом безперервного вдосконалення взаємин.

**Висновки.** Таким чином, були розглянуті основні підходи щодо управління взаємовідносинами підприємства з партнерами. Запропоновано удосконалену систему загального управління взаємовідносинами підприємства, яка фокусується на сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та функцій всередині чи за межами будь-якого підприємства, якості і відносин. Вона подана у вигляді будинку TRM, до складу якого увійшли взаємовідносини з партнерами підприємства та основні критерії якості взаємин. Розгляд та координація взаємин підприємства з кожною групою партнерів як єдиної системи дозволить отримати синергетичний ефект від взаємовідносин.

### Література

1. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 375 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – 2-е изд. – С.Пб.: Питер, 2006. – 464 с.
3. Куц С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С.П. Куц // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8., Вып. 3. – С. 3–21.
4. Морган Р. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р. Морган, Ш. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Том 2., № 2. – С. 73–110.
5. Народицкий И. Управление взаимоотношениями с партнерами (PRM) / И. Народицкий // Финансовая газета. – 2010. – Вып. № 16. – Режим доступа к журн.: <http://base.garant.ru/5858564/>.
6. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы CRM. Управление отношениями с клиентами: как добиться успеха, позволив клиентам управлять отношениями с вашей компанией / Ф. Ньюэлл; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2004. – 365 с.
7. Пейн Э. Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента / Э. Пейн. – Мн.: Гревцов Пабlishер, 2007. – 384 с.

8. Шинкаренко В.Г. Маркетинг взаємовідносин АТП з основними партнерами / В.Г Шинкаренко, І.В. Федотова. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 232 с.
9. Berry L. Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success / L. Berry. – New York : The Free Press, 1999. – 288 p.
10. Gummesson E. Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs / E. Gummesson. – Woburn, MA, 2001. – 350 p.
11. Noland Ch.R. Beyond Strategic Sourcing: Strategic Supplier Relationship Management / Charles R. Noland. – Режим доступу до журн.: <http://www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/NolandGC.pdf>.
12. Zineldin M. IT and Total Relationship Management (TRM) a new marketing management perspective / M. Zineldin. – Режим доступу до журн.: [http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#\\_ftn1](http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#_ftn1).
13. Zineldin M. Total Relationship Management (TRM) and total quality management (TQM) / M. Zineldin. – Режим доступу до журн.: <http://www.docin.com/p-367144912.html>.
14. Zineldin M. Strategic Alliances, Total Relationship Management (TRM) and 5 Qs – Why most of the Marriages and Strategic Alliances are not sustainable? / M. Zineldin, V. Vasicheva // Nang Yan Business Journal – 2.1. – 2013. – Paper № 15. – P. 140-150. – Режим доступу до журн.: [http://ny.edu.hk/web/cht/nang\\_yan\\_business\\_journal/Nang%20Yan%20Business%20Journal/vol2.1a/15-Sweden-Mosad%20et.al%20~%20Strategic%20Alliances,%20Total%20Relationship%20Management%20\\_TRM\\_%20and%205%20Qs.pdf](http://ny.edu.hk/web/cht/nang_yan_business_journal/Nang%20Yan%20Business%20Journal/vol2.1a/15-Sweden-Mosad%20et.al%20~%20Strategic%20Alliances,%20Total%20Relationship%20Management%20_TRM_%20and%205%20Qs.pdf).
15. Гренроос К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. – М.: Прогресс, 2008. – 180 с.
16. Gronroos C. A service Quality Model and Its Marketing Implications / C. Gronroos // European Journal of Marketing. – 1984. – Vol. 18, No. 4. – pp. 36–44.
17. Parasuraman A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality / A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.L. Berry // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64, No. 1. – pp. 5–37.

**Рецензент:** О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

**Стаття надійшла до редакції** 25.09.2015 р.