

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ВЗАЄМОДІЇ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄЗДАТНИХ СИСТЕМ

**ФЕДОТОВА І.В.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: [irina7vf@gmail.com](mailto:irina7vf@gmail.com), ORCID 0000-0002-3277-0224

***Анотація.** У статті розглядаються основні інструменти управління маркетингом взаємодії підприємства з різними партнерами. Дослідження управління маркетингом взаємодії на підприємствах є важливим як у теоретичному, так і у практичному відношенні. Метою дослідження є удосконалення теоретичних засад формування системи загального управління маркетингом взаємодії підприємства з основними групами суб'єктів взаємовідносин, який би враховував взаємини з усіма групами партнерів підприємства. Запропоновано модель системи управління маркетингом взаємодії підприємства на базі методичного апарату кібернетичного моделювання життєздатних систем. Система управління маркетингом взаємодії підприємства подана у вигляді суб'єкта (метасистеми) та об'єкта управління (операційного елемента), запропонованого у вигляді процесів управління маркетингом взаємодії з основними групами партнерів. Подано систему міжфірмової взаємодії, що відображає формування індивідуальних взаємин з конкретним партнером. 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. Система загального управління маркетингом взаємодії підприємства з партнерами може застосовуватися для будь-яких підприємств і організацій.*

***Ключові слова:** маркетинг взаємодії, взаємовідносини, партнер, суб'єкти взаємодії, система управління, життєздатна система, управління взаємовідносинами.*

**Постановка проблеми.** В умовах високого рівня нестабільності й невизначеності організаційно-економічного середовища необхідно розробляти механізми для підвищення стійкості, ефективного управління підприємствами, формування нових зв'язків. Збільшення можливих варіантів взаємодії у сучасному соціально-економічному середовищі потребує розширення методологічного апарату та інструментів для вивчення взаємовідносин між підприємствами.

Основні категорії взаємодії та відносин між господарюючими суб'єктами найбільш повно вивчаються у маркетингу взаємодії (взаємовідносин). В рамках цього підходу було зроблено спробу опису і визначення законів, за якими працює механізм взаємодії

ринкових суб'єктів. У міру зростання інтересу вчених і практиків до вказаної галузі знань з'являлася різноманітність інтерпретації механізму взаємодій, трактувань природи відносин. Було виявлено, що відносини на різних рівнях взаємодії далеко не однорідні. Перед дослідниками постало завдання побудови й обґрунтування видів різноманітних відносин, що виникають між різними суб'єктами господарювання, виділення основних груп цих відносин. Все вищесказане свідчить про необхідність і для дослідників, і для практиків більш детального відтворення механізму ринкової взаємодії та важелів управління цим механізмом.

У загальному розумінні взаємодія розглядається як обмін речовиною, енергією, інформацією між двома і більше об'єктами (суб'єктами), які мають регулярний (у природних системах) або нерегулярний (у штучних утвореннях), але цілеспрямований характер. Взаємодії між підприємствами проявляються у формі обмінів інформацією, фінансовими ресурсами, товарами, ресурсами, технологіями та складаються з безлічі одиничних актів взаємодій. Взаємодія між партнерами на ринку B2B – це основний процес при формуванні взаємовідносин.

Підприємство як складна соціально-економічна система, у процесі свого функціонування формує взаємовідносини з різними видами суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовищ (робітники, споживачі, постачальники, посередники, державні органи тощо). Характер взаємодії суб'єктів визначає рівень життєздатності та конкурентоспроможності підприємства.

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 у більшості залежить від маркетингу 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 у сфері B2B потребує розробки моделі системи управління маркетингом взаємодії

(взаємовідносин) підприємства з партнерами, яка б пов'язувала весь комплекс взаємовідносин з різними суб'єктами взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі методології відносин і взаємодій між підприємствами, з погляду маркетингу взаємодії (взаємовідносин), присвячені роботи авторів [1–17]. Найбільш гострі протиріччя виникають серед учених у визначенні основної функції системи маркетингу взаємодії та її спрямованості, які функції і процеси підприємства вона зачіпає. Слід зазначити, що формуванню загальної системи взаємин підприємства з різними групами партнерів присвячено невелике число наукових досліджень. Аналізуючи роботи авторів, не існує єдності думок щодо формування взаємовідносин підприємства з партнерами, більшість авторів розглядають управління взаємовідносинами з різними суб'єктами взаємодії. Одна група авторів [1–4] акцентує увагу на взаємовідносинах тільки з однією групою суб'єктів взаємодії, а інші автори (Дж. Іган [5], Ф. Котлер [6], Р. Морган та Ш. Хант [7] та інші [8–16]) 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) – основу на Інтернет-комунікаціях систему управління бізнес-відносинами із клієнтами (CRM), партнерами (PRM – Partnership Relationship Management), власними співробітниками (HRM – Human Resources Management) і акціонерами (SRM – Stakeholder Relationship Management). Засоби eBRM зв'яжуть канали міжособистісних комунікацій, партнерські канали, бізнес-функції й дані.

Вже досить широко вивчені інструменти управління взаємовідносинами компанії з постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management). В останні роки все більше уваги приділяється дослідженню управління взаємовідносинами з постачаль-

никами з огляду на інтереси кінцевих споживачів (CRM) – управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management) [15].

Але зі збільшенням числа компаній з розвиненою партнерською мережею виникає необхідність підвищення ефективності взаємин не тільки з клієнтами та постачальниками, але і побудови складних систем взаємодії партнерів. Тому в останні десятиліття почали з'являтися спеціальні програми та концепції з управління взаємовідносинами з партнерами – PRM (Partner Relationship Management) [16]. Управління взаємовідносинами з партнерами (PRM) – це бізнес-стратегія з вибору партнерів і управління взаємовідносинами з ними, з метою підвищити їх ефективність і цінність для підприємства. Зокрема PRM включає оптимізацію роботи з партнерами для досягнення ними найкращого результату в угодах із загальними клієнтами і забезпечення в підсумку задоволеності кінцевого споживача і партнера. Е. Гуммерсон [9] 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. Маркетинг взаємовідносин за Е. Гуммерсоном [9] може бути наочно поданий за допомогою 30 типів бізнес-взаємин «30R», згрупованих у чотири класи: класичні ринкові взаємини; спеціальні ринкові взаємини; мегавзаємини; нановзаємини.

Більшість авторів розглядають типи та види взаємовідносин залежно від подібності взаємодії з партнерами. Р. Морган і Ш. Хант [7] пропонують класифікацію відносин між компаніями з точки зору центральної компанії, розділяючи стосункові обміни центральної фірми в рамках партнерств із постачальниками, горизонтальних партнерств, партнерств із покупцями і внутрішніх партнерств, і в результаті виділяють 10 типів партнерств. Інші автори використовували системний підхід і розглядали рівні взаємин з партнерами залежно від рівня управління взаємовідносинами центральної фірми. Класифікацію рівнів взаємин запропонували Т. Ріттер, І. Вілкінсон та В. Джонстон [10]: окремі гравці, дуальні взаємини, портфель взаємин, пов'язані взаємини (відносини зі споживачами споживачів і постачальниками постачальників) і мережі. Автори Куш С.П., Афанасьєв А.А. [11] виділили чотири рівні взаємовідносин:

індивідуальні взаємини з постачальниками і покупцями, портфель взаємин, центральна мережа, галузева мережа. Однак ці запропоновані моделі взаємовідносин обмежені тільки суб'єктами, що входять до ланцюга формування цінності. Автори припускають тільки послідовну взаємодію і не структурують систему відносин між підприємствами мережі.

Розширила склад суб'єктів взаємодії підприємства Ісаєва Є.В. [12] – автор запропонувала розглядати три рівні взаємин підприємства: внутрішньофірмові й міжфірмові відносини співробітників суб'єктів; відносини із суб'єктами ринку, які мають відношення до підприємства; відносини із суб'єктами ринку, з якими підприємство не здійснює взаємодію, але може взаємодіяти в майбутньому. Дана модель системи взаємовідносин підприємства розглядає велику кількість зовнішніх і внутрішніх суб'єктів взаємодії підприємства. Це дозволяє більш повно подати міжфірмові мережі підприємств, однак вона є узагальненою, і на ній не розкрито структуру взаємовідносин та координації суб'єктів у мережі.

Інший автор – М. Зінелдін [13] – запропонував підхід загального управління взаємовідносинами (Total Relationship Management) з точки зору формування системи взаємовідносин – TRM, який фокусується на комплексі зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства, якості та відносинах з 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. На основі системи загального управління взаємовідносинами М. Зінелдіна (TRM) автором [14] було запропоновано модель загального управління взаємовідносинами підприємства з партнерами, яку подано у вигляді будинку TRM, який включає кілька рівнів: перший поверх – критерії якості взаємин (об'єкта, процесу, інфраструктури, взаємодії та атмосфери), тому що якість є основою побудови взаємовідносин, а другий поверх – створення та управління взаєминами з основними групами партнерів (постачальниками, клієнтами, посередниками, конкурентами та іншими). Цей підхід дозволяє координувати всю діяльність підприємства, включаючи внутрішні й зовнішні відноси-

ни мережі, взаємодію та співпрацю, а також всі заходи, пов'язані з пошуком, утриманням, зміцненням і задоволенням клієнтів.

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

Узагальнення результатів виконаних досліджень засвідчило, що серед учених немає єдності думок щодо складу і змісту управління взаємовідносинами з партнерами. Відсутність системного підходу до управління маркетингом взаємодії (взаємовідносин) не дозволяє підприємству повною мірою використовувати наявні в ньому можливості для організації ефективної взаємодії з партнерами для його стабільного функціонування та розвитку. Недосконалість наявних підходів до системи маркетингу взаємодії підприємства визначає необхідність удосконалення теоретичних основ управління маркетингом взаємодії підприємства.

Визначивши структуру системи загального управління взаємовідносинами підприємства, необхідно сформувати систему управління маркетингом взаємодії підприємства з його основними партнерами. Проголошуючи своїм принципом орієнтацію на маркетинг взаємодії та створення довгострокових взаємовигідних відносин із партнерами, підприємство повинно підпорядкувати цьому всю свою систему управління.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є удосконалення теоретичних засад системи загального управління маркетингом взаємодії підприємства з основними групами партнерів на основі концепції моделювання життєздатних систем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З точки зору системного підходу процес взаємовідносин підприємства зі споживачем у вигляді системи взаємодії об'єктів маркетингової діяльності детально розглянув В.Г. Шинкаренко [18]. Автор вказує на наявність двох об'єктів маркетингової діяльності, які взаємодіють із приводу процесу узгодження попиту та пропозиції послуги через

систему зворотного зв'язку. Підхід передбачає взаємодію двох відкритих систем управління підприємства та клієнта.

За допомогою такого ж принципу можна подати загальну систему формування взаємовідносин підприємства з різними типами партнерів (рис. 1). Оскільки в роботі визначено й інших партнерів, то доцільно представити не тільки взаємовідносини зі споживачем, коли підприємство надає товари та послуги, але й з іншими партнерами, від яких підприємство отримує певні товари та послуги.

На рисунку зображено узагальнений процес взаємовідносин підприємства з певним партнером, де наведені точки дотику об'єктів маркетингової діяльності кожного з них, що розгорнуті у просторі та часі.

Так, точки дотику 1 та 2 – це процеси узгодження попиту та пропозиції на товари чи послуги, коректування їх через систему зворотного зв'язку. На стадії надання товарів чи послуг (точки дотику 3 та 4) демонструється якість товарів та обслуговування і задовольняються вимоги за обсягом, ціною та якістю.

При взаємодії підприємства зі споживачами активними є точки дотику 1 та 3, тому що підприємство продає товари чи послуги клієнту. При взаєминах з іншими групами партнерів (постачальниками, посередниками і т.д.) активізуються точки дотику 2 та 4, тому що підприємство отримує відповідні послуги чи товари. Таким чином, потрібно більш детально розглянути систему управління маркетингом взаємодії підприємства з його основними партнерами.

Відповідно до поставлених цілей і задач у галузі управління взаємовідносинами підприємства з партнерами, з точки зору системного підходу, керуюча підсистема (суб'єкт управління) повинна здійснювати вплив на об'єкт управління – процес взаємовідносин з партнерами і забезпечувати його цілями та ресурсами. Керуюча підсистема повинна, з одного боку, забезпечувати внутрішню інтеграцію складових підсистем, а з іншого – забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища. Для цього, насамперед, необхідно розробити такі моделі управління маркетингом взаємодії підприємства, які дозволять розвивати підприємство відповідно до його можливостей і потреб.

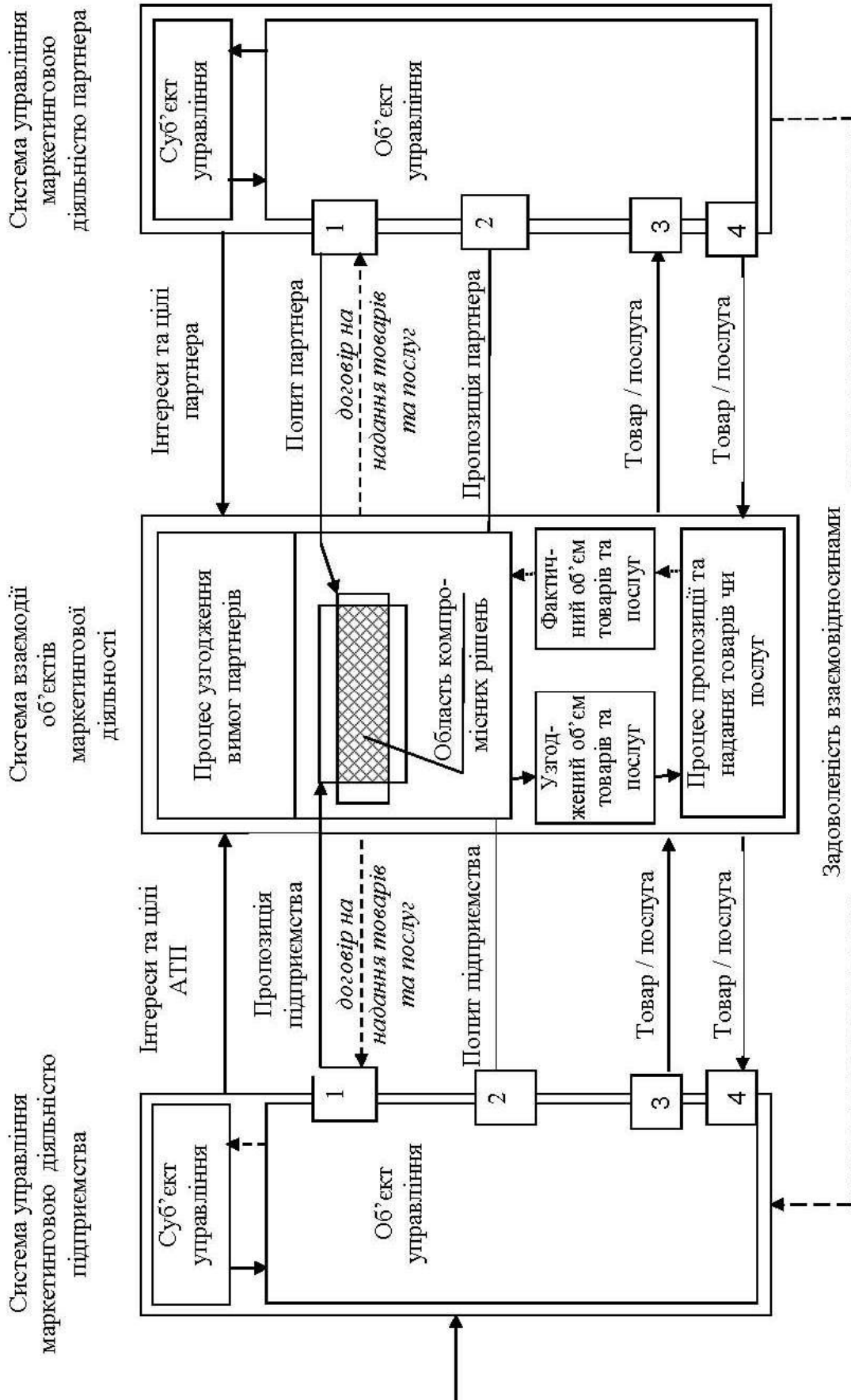


Рис. 1. Загальна система взаємодії підприємства з партнером



Одним з найбільш перспективних підходів до формування системи управління маркетингом взаємодії підприємства є використання концепції життєздатної системи (VSM) Стаффорда Біра [19]. С. Бір запропонував модель життєздатної системи підприємства у вигляді нейрокібернетичної моделі, яка брала за основу модель роботи центральної нервової системи людини. Доцільність запропонованої моделі С. Бір доводив, ґрунтуючись на елементарних законах і принципах кібернетики.

При формуванні моделі управління маркетингом взаємодії підприємства з партнерами на основі концепції життєздатних систем доцільно виходити з основних процесів формування взаємовідносин підприємства з різними групами партнерів, тобто використовувати процесний менеджмент.

Процесна система менеджменту прагне до стану повної стійкості управління з будь-яких своїх вихідних станів та оснований на активній адаптації до умов зовнішнього середовища.

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища особливу увагу необхідно приділяти побудові життєздатної системи управління маркетингом взаємодії підприємства на принципах самоорганізації. Дотримання цього принципу дозволяє втілити саме концепція життєздатної системи.

Модель життєздатної системи складається з трьох груп елементів: операційних елементів, метасистем і середовища. Операційний елемент і метасистема були розділені автором [19] на п'ять взаємодіючих систем. Для того щоб бути життєздатним, підприємство потребує п'яти рівнів (підсистем) управління, що можуть бути відображені як аспекти організаційної структури. Кожна система має певні договірні повноваження про свою автономність і працює в межах своєї компетенції. Потік інформації йде знизу вгору, плавно профільтровуючи зайві дрібниці. Системи та рівні управління вступають у роботу залежно від необхідності. Якщо певний рівень управління не знаходить вирішення проблеми, то до роботи приступає верхній рівень.

При моделюванні життєздатної системи для наочності її відображення використовують графічний метод, який дозволяє подати модель більш цілісно (рис. 2).

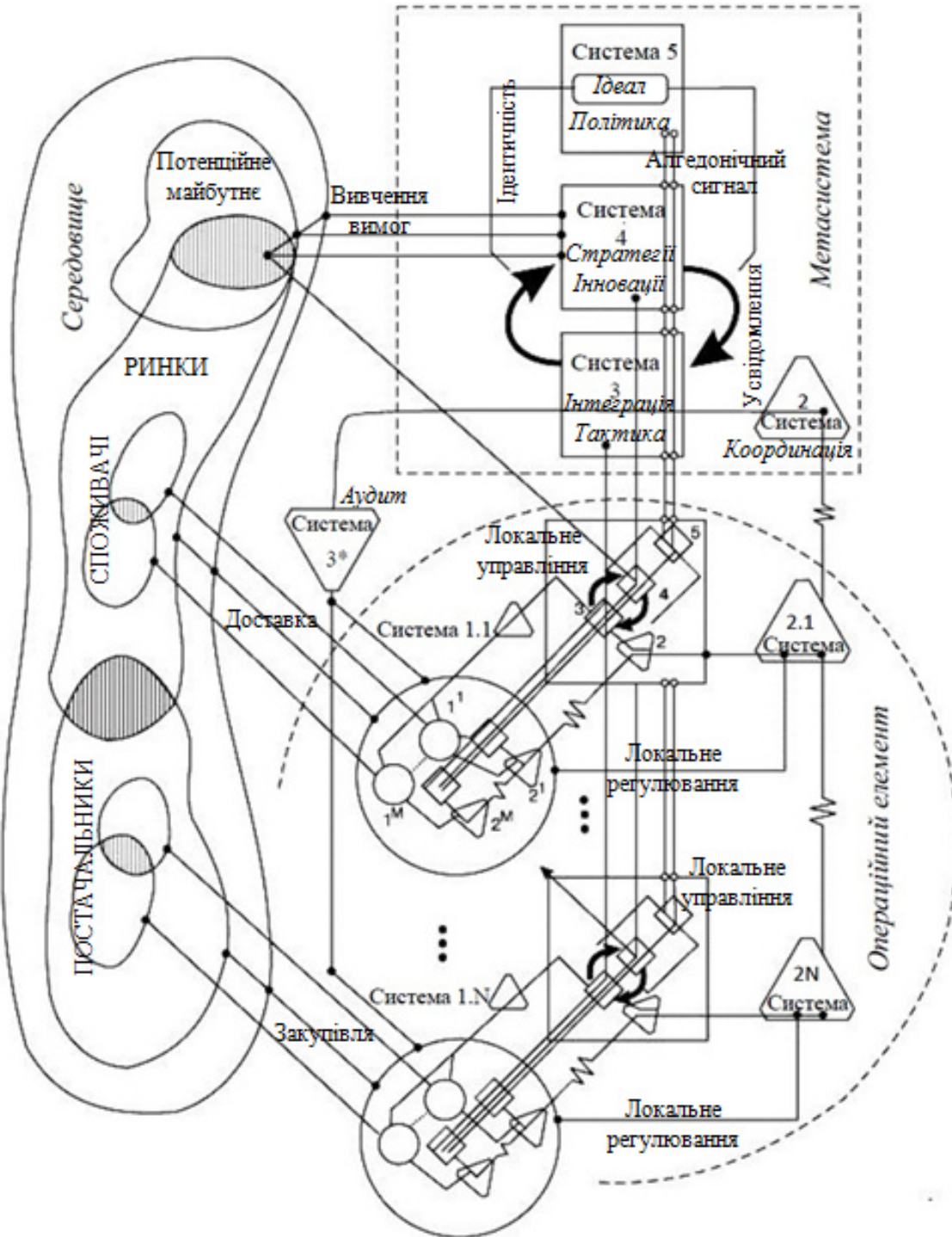


Рис. 2. Модель життєздатної системи управління підприємством (сформовано автором на основі робіт [19–21])

На рисунку представлено три елементи – середовище, операційний елемент та метасистему, а також різні зв'язки (взаємодії) між ними. Метасистема складається з п'яти систем, що забезпечують управління операційним елементом. Основний принцип моделі полягає в тому, що кожній з п'яти систем, які вона в себе включає,

має бути надано стільки автономії, скільки це можливо без порушення загальної цілісності. Модель VSM виділяє основні операції організації, визначає зв'язки між цими операціями та іншими чотирма функціями управління, які їх обслуговують: координації, контролю, планування і вироблення політики. Завдання метасистеми полягає в забезпеченні єдності, взаємодії, оптимізації, стабільності та адаптації підприємства до динамічного середовища. Саме в метасистемі формується політика підприємства, його стратегія й тактика.

На рис. 2 можна бачити, що операційний елемент також має структуру у вигляді певних операцій (систем 1.1, ...1.N.), схожих на цілу життєздатну систему. Кожна життєздатна система є частиною ще більшої життєздатної системи. Це ілюструє принцип рекурсії, який є однією з провідних концепцій VSM. Рекурсія застосовується на всіх рівнях VSM, де операції складаються з більш дрібних життєздатних систем і включені у велику життєздатну систему.

Корпоративне призначення або індивідуальність визначається політикою, що використовує метод участі. На більш високих рівнях рішення призначення інтерпретується в рамках ідентичності цілого, а потім реалізується. В запропонованій системі саме люди несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Вони можуть визначати потреби своїх клієнтів і найкращі способи їх задоволення, об'єднувати операції для поєднання зусиль. Наприклад, доцільно групувати види робіт за географічним принципом або на основі єдиного типу клієнтів. Аналогічним чином формується робота з постачальниками, посередниками та іншими типами партнерів підприємства.

Наявність зовнішнього середовища відображає в моделі область дії системи, без якої неможливо врахувати базу внутрішніх взаємодій організації. Середовище подане у вигляді різних суб'єктів взаємодії підприємства, які згруповані у ринки споживачів, постачальників, посередників та інші. Підприємство постійно взаємодіє з ними через свої операційні елементи, визначає вимоги ринків та прогнозує потенційне майбутнє за допомогою метасистеми.

Для адаптивного управління маркетингом взаємодії підприємства пропонується використовувати процесний підхід, який являє собою погляд на підприємство як на пов'язану безліч процесів взаємодії, які згруповані за основними групами партнерів підприємства. Пропонується систему 1 подати як систему управління базовими процесами взаємодії з певними групами суб'єктів зовнішнього середовища. Вони поділяються на шість підсистем, що відповідають

за управління маркетингом взаємодії підприємства із внутрішніми партнерами (персоналом), споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками та контактними аудиторіями. Процеси управління та розвитку підприємства будуть наведені в метасистемі (в системах 2–5). На рис. 3 подано спрощену, але більш наочну систему управління маркетингом взаємодії на підприємстві.

Життєздатна система управління маркетингом взаємодії на підприємстві (рис. 3) містить такі елементи, які раніше було розглянуто на рис. 2: зовнішнє середовище, систему управління, що складається з метасистеми управління – суб'єкта управління і операційного елемента – об'єкта управління. Метасистема включає стратегічний і тактичний рівні управління. Система стратегічного управління містить дві підсистеми: систему 5 вищого керування та систему 4 управління розвитком і адаптацією. Система 5 має справу зі стратегічними рішеннями, питаннями стилю управління і з обробкою важливої інформації. Вона отримує від розвідки всі необхідні відомості про плюси і мінуси, сприятливі можливості та загрози і на їх основі переглядає та коригує політику підприємства.

Система 4 виконує функції розвідки та розвитку, приймає рішення, пов'язані зі стратегічним плануванням, адаптацією до зовнішнього середовища, передбачає конкурентний аналіз, отримує загальну інформацію про всі аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища. Крім того, збираються необхідні відомості про всі достоїнства і недоліки внутрішніх процесів. До складу цих систем входять власники підприємства, вище керівництво підприємства, яке формує загальну концепцію розвитку маркетингу взаємодії.

Рівень тактичного управління відповідає безпосередній управлінській діяльності, яка полягає у параметричних (кількісних) та стимулюючих (якісних) впливах, і складається з трьох систем.

Система 3 підтримує відносно стабільну рівновагу між взаємозалежними підрозділами, відповідає за управління поточною маркетинговою діяльністю.

Система 3\* діє як контролююча функція, здійснює моніторинг, контроль та внутрішній аудит. Контроль має справу з життєво важливою інформацією про проблеми виконання операцій, з якими не змогла впоратися координація. Контроль управляє веденням переговорів про використання ресурсів. Контроль вимагає також регулярного аналізу діяльності підрозділів (перевірка операцій, якості та фінансової й бухгалтерської звітності).

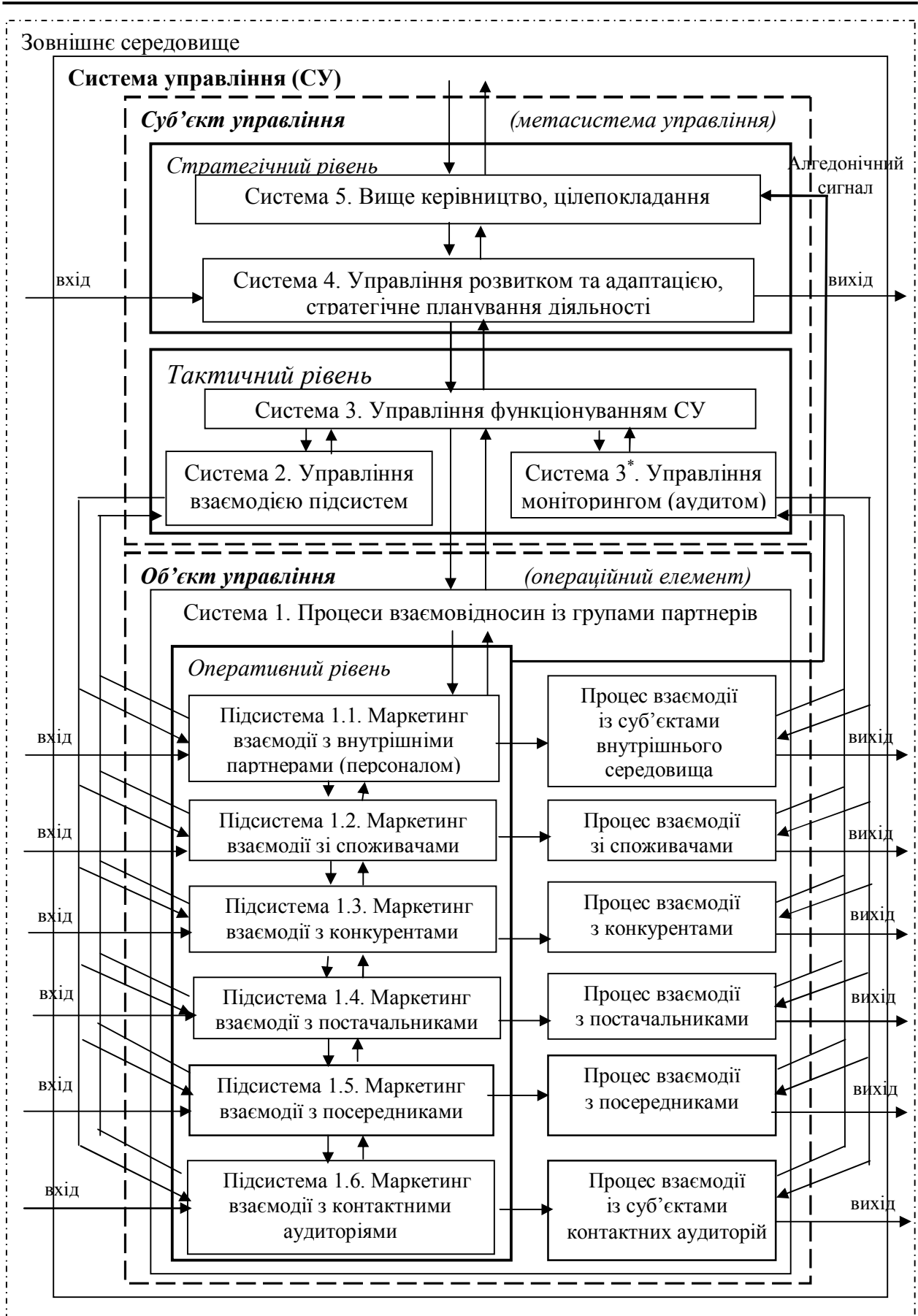


Рис. 3. Модель системи управління маркетингом взаємодії підприємства

Система 2 – управління взаємодією, регулює взаємодію підрозділів, гарантує ефективне і стабільне використання ресурсів, що досягається в гармонійній манері. Її здійснення передбачає отримання життєво важливої інформації про короткострокові проблеми, що виникають у процесі виконання операцій, послаблює некерівані коливання, проводить проміжні підсумки роботи всіх підсистем 1. На рівні підсистеми 2 керівники бізнес-процесів узгоджують та координують між собою прийняті рішення.

Об'єкт управління реалізує бізнес-процеси, що забезпечують формування взаємовідносин підприємства з основними партнерами з точки зору маркетингових принципів. Система 1 подана у вигляді шести груп процесів взаємодії підприємства з партнерами: споживачами, постачальниками, посередниками, персоналом, конкурентами, суб'єктами контактних аудиторій (державні органи, ЗМІ, фінансові установи, місцева громада та інші). За кожним процесом наведені вхідні та вихідні параметри, відповідно ресурси та результати функціонування кожного бізнес-процесу. Система 1 складається з декількох підрозділів зі своїми керівниками, що відповідають за взаємодії з партнерами стосовно збуту товарів чи послуг, матеріально-технічного постачання тощо. Кожний такий підрозділ розглядається як життєздатна система, що сформована на принципах маркетингу. Поняття життєздатності в цьому випадку має на увазі, що кожен підрозділ має гарантію збереження своєї цілісності. Кожному підрозділу дається стільки автономії, скільки дозволяє вимога збереження цілісності всієї системи.

Модель також включає в себе схему взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, причому ключовим елементом такої взаємодії є так звані алгедонічні сигнали, які система 1, спостерігаючи результати своєї діяльності, передає безпосередньо системі 3. Алгедонічний сигнал служить для передачі інформації про успішність функціонування або, навпаки, про вихід системи за межі контрольованих параметрів. Саме на базі прийнятих алгедонічних сигналів система 3 визначає подальший напрямок активності, забезпечуючи таким чином підтримку контрольованих параметрів системи в заданих рамках, які й визначають можливість виживання підприємства в цілому.

Будь-яке надмірне втручання метасистеми в роботу своїх автономних систем буде зменшувати доступну їм різноманітність, яку вони використовують для вирішення своїх завдань, і тому є неприпустимим, бо знижує життєздатність системи. Концепція життєздатних систем дає практичний інструмент для розробки самоврядних децентралізованих систем будь-якого розміру, незалежно від змісту їх діяльності.

**Висновки.** Запропонована модель системи управління маркетингом взаємодії підприємства з основними партнерами розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем й дозволяє зіставити потреби і можливості підприємства та реалізувати його потенціал, забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. За допомогою запропонованої системи управління маркетингом взаємодії підприємства особи, що приймають рішення, зможуть на різних рівнях управління здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень щодо функціонування підприємства.

### Література

1. Народицкий И. Управление взаимоотношениями с партнерами (PRM) / И. Народицкий // Финансовая газета. – 2010. – Вып. № 16. – С. 45–49.
2. 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.
3. Пейн Э. Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента / Э. Пейн. – Минск : Гревцов Паблишер, 2007. – 384 с.
4. Noland Ch. Beyond Strategic Sourcing: Strategic Supplier Relationship Management / С. Noland // ISM's 88th Annual International Supply Management Conference, Nashville, May 2003. – Nashville : Print House, 2003. – P. 45–51.
5. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган. – 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 375 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 464 с.
7. Морган Р. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р. Морган, Ш. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Том 2. – № 2. – С. 73–110.

8. Шинкаренко В. Г. Маркетинг взаємовідносин АТП з основними партнерами / В. Г. Шинкаренко, І. В. Федотова. – Харків: ХНАДУ, 2012. – 232 с.

9. Gummesson E. Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs / E. Gummesson. – London : Woburn, 2001. – 350 p.

10. Ritter T. Managing in complex business networks / T. Ritter, I.F. Wilkinson, W.J. Johnston // *Industrial Marketing Management*. – 2004. – № 33 (3). – P. 175–183.

11. Куц С. П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / С. П. Куц, А. А. Афанасьев // *Российский журнал менеджмента*. – 2004. – № 1. – С. 33–52.

12. Исаева Е. В. Методология эффективного развития взаимоотношений в процессе интеграции малого бизнеса в рыночное пространство : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 / Е. В. Исаева. – Санкт-Петербург, 2010. – 40 с.

13. Zineldin M. IT and Total Relationship Management (TRM) a new marketing management perspective [Electronic resource] / M. Zineldin // Библиотека книг и статей профессора В. В. Трофимова. – Режим доступа до журн.: [http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#\\_ftn1](http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#_ftn1).

14. Федотова І.В. Система загального управління взаємовідносинами підприємства з основними партнерами / І.В. Федотова // *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. – 2015. – Вип. 26. – С. 37–49.

15. Gillett A.G. Multiple relationships with multiple stakeholders: the scope of relationship marketing for public services / A.G. Gillett // *Journal of Services Research*. – 2016. – №16(2). – P. 1–28.

16. Christopher M. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value / M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne (eds.). – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. – 264 p.

17. Stone M. Customer relationship marketing: get to know your customers and win their loyalty / Merlin Stone, Neil Woodcock, Liz Machtynger. London: Kogan Page in association with Marketing magazine, 2000. 228

18. Шинкаренко В. Г. Объект маркетинговой деятельности предприятия / В. Г. Шинкаренко // *Економіка транспортного комплексу*. – 2013. – Вип. 22. – С. 82–97.

19. Бир Ст. Мозг фирмы / Ст. Бир. – Москва: УРСС, 2005. – 416 с.

20. Puche J. Systemic approach to supply chain management through the viable system model and the theory of constraints / Puche Julio, Ponte Blanco Borja, Costas José, Pino Raúl, de la Fuente David // *Production Planning & Control*. – 2016. – № 27 (5). – P. 421–430.

21. Rios J.P. Models of organizational cybernetics for diagnosis and design / J.P. Rios // *Kybernetes*. – 2010. – Vol 39. – №9/10. – P. 1529–1550.



---

## References

1. Narodytskyi, Y. (2010). Upravlenie vzaimootnosheniyami s partnerami (PRM) [Partner Relationship Management (PRM)]. *Finansovaya gazeta – Financial newspaper*, 16, 45-49. [in Russian].
2. Newell, F. (2004). *Pochemu ne rabotayut sistemy CRM. Upravlenie otnosheniyami s klientami: kak dobit'sya uspekha, pozvoliv klientam upravlyat' otnosheniyami s vashey kompaniy* [Why do not the CRM systems work? Customer Relationship Management: How to succeed by allowing customers to manage relationships with your company]. Moscow: Dobraia kniga. [in Russian].
3. Payne, A. (2007). *Rukovodstvo po CRM: put' k sovershenstvovaniyu menedzhmenta* [Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management]. Minsk: Grevtsov Publisher. [in Russian].
4. Noland, Ch. (2003). Beyond Strategic Sourcing: Strategic Supplier Relationship Management. *ISM's 88th Annual International Supply Management Conference*. Nashville: Print House, 45-51.
5. Egan, J. (2008). *Marketing vzaimootnosheniy. Analiz marketingovykh strategiy na osnove vzaimootnosheniy* [Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing]. Moscow: YuNITI-DANA. [in Russian].
6. Kotler, P. (2006). *Marketing menedzhment. Ekspress-kurs* [Marketing management. Express course]. St. Petersburg: Piter. [in Russian].
7. Morgan, R.M. & Hunt, Sh. D. (2004). Teoriya priverzhennosti i doveriya v marketinge vzaimootnosheniy [Theory of Commitment and Trust in Relationship Marketing]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2, 2, 73-110. [in Russian].
8. Shynkarenko, V.G. & Fedotova, I.V. (2012). *Marketynh vaziemovidnosyn ATP z osnovnyimi partnerami* [Relationship Marketing of the MTE with main partners]. Kharkiv: KhNAHU. [in Ukrainian].
9. Gummesson, E. (2001). *Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*. London: Woburn.
10. Ritter, T., Wilkinson, I.F. & Johnston, W.J. (2004). Managing in complex business networks, *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 175-183, <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>.
11. Kushch, S.P. & Afanasiev, A.A. (2004). Marketingovye aspekty razvitiya mezhfirmennykh setey: rossiyskiy opyt [Marketing aspects of the development of intercompany networks: Russian experience]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 1, 33–52. [in Russian].
12. Isaeva, E.V. (2010). Metodologiya effektivnogo razvitiya vzaimootnosheniy v protsesse integratsii malogo biznesa v rynochnoe prostranstvo [Methodology of effective development of relationships in the process of integrating small business into the market space]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. St. Petersburg. [in Russian].

13. Zineldin, M. (2003). *IT and Total Relationship Management (TRM) a new marketing management perspective* [Electronic resource]. Retrieved from: [http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#\\_ftn1](http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#_ftn1).

14. Fedotova I.V. (2015). Systema zahalnoho upravlinnia vzaiemovidnosyamy pidpriemstva z osnovnymy partneramy [Total relationship management system of enterprise with main partners]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 26, 37-49. [in Ukrainian].

15. Gillett, A.G. (2016). Multiple relationships with multiple stakeholders: the scope of relationship marketing for public services, *Journal of Services Research*, 16(2), 1-28.

16. Christopher, M. Payne, A. & Ballantyne, D. (eds.). (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

17. Stone, M., Woodcock, N. & Machtynger, L. (2000). *Customer relationship marketing : get to know your customers and win their loyalty*. London: Kogan Page in association with Marketing magazine.

18. Shynkarenko, V.G. (2013). Ob'ekt marketynhovoї deiatelnosti predpriyatya [Object of an enterprise marketing activity]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 22, 82-97. [in Russian].

19. Beer, S. (2005). *Mozg firmy [The Brain of the Firm]*. Moscow: URSS.

20. Puche, J., Ponte Blanco, B., Costas, J., Pino, R. & de la Fuente, D. (2016). Systemic approach to supply chain management through the viable system model and the theory of constraints. *Production Planning & Control*, 27 (5), 421-430.

21. Rios, J.P. (2010). Models of organizational cybernetics for diagnosis and design. *Kybernetes*, 39, 9/10, 1529-1550.

## FORMATION OF THE RELATIONSHIP MARKETING MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE CONCEPT OF VIABLE SYSTEMS

**FEDOTOVA I.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, 25 Ya. Mudrogo str., Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: [irina7vf@gmail.com](mailto:irina7vf@gmail.com), ORCID: 0000-0002-3277-0224

**Abstract.** *The article deals with the main tools for managing the marketing interaction of the enterprise with different partners. The research of relationship marketing management at enterprises is important both in the theoretical and in practical terms. The purpose of the research is to improve the theoretical foundations of the formation of a general management system for relationship marketing for the enterprise and the main groups of subjects of the relationship, which takes into account the relationship with all groups of partners of the enterprise. The model of the relationship marketing management system of the enterprise is proposed based on the metodynamic apparatus of cybernetic modeling of viable systems. The management system for*

*the enterprise's marketing relationships is presented as a subject (metasystem) and an object of management (operating element), which is proposed as a management process of marketing interaction with major groups of partners. The system of inter-firm interaction, which reflects the formation of individual relationships with a specific partner, is presented. It allows us to coordinate the relationship between the company and each partner group, it also provides viable means of development and helps support long-term business relations and obtain synergistic effects from cooperation with partners. The system of total management of relationship marketing can be applied to any enterprises and organizations. This allows us to coordinate the relationship between the company and each partner group, it also provides viable means of development and helps support long-term business relations and obtain synergistic effects from cooperation with partners.*

**Key words:** *relationship marketing, relationships, partner, subjects of interaction, management system, viable system, relationship management.*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СИСТЕМ**

**ФЕДОТОВА И.В.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: [irina7vf@gmail.com](mailto:irina7vf@gmail.com), ORCID: 0000-0002-3277-0224

**Аннотация.** *В статье рассматриваются основные инструменты управления маркетингом взаимодействия предприятия с различными партнерами. Предложена модель системы управления маркетингом взаимодействия предприятия на базе методического аппарата кибернетического моделирования жизнеспособных систем. Представлена система межфирменного взаимодействия, которая отражает формирование индивидуальных отношений с конкретным партнером. 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:** *маркетинг взаимодействия, взаимоотношения, партнер, субъекты взаимодействия, система управления, жизнеспособная система, управление взаимоотношениями.*