

УДК 658.8(013)  
МРНТИ 82.17.25

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ГОСТЯМИ  
В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**

**МЕЙРАМХАНА БИЗНЕСІНЕ КЕЛУШІЛЕРМЕН ӨЗАРА ҚАРЫМ-  
ҚАТЫНАСТАРДЫ БАСҚАРУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ**

**FEATURES OF MANAGEMENT OF RELATIONS WITH GUESTS IN RESTAURANT  
BUSINESS**

*С.Ю. ЧУВАШЕВ, Т.И. МУХАМБЕТОВ*  
*С.Ю. ЧУВАШЕВ, Т.И. МУХАМБЕТОВ*  
*S.Y. CHUVASHEV, T.I. MUKHAMBETOV*

(Алматинский технологический университет)  
(Алматы технологиялық университеті)  
(Almaty Technological University)

E-mail: mukhambetov\_t@mail.ru, myrkatumba@mail.ru

*Рынок ресторанного сервиса Республики Казахстан имеет высокую степень конкуренции с тенденцией постоянного ее увеличения и унификации услуг. В статье рассматриваются особенности управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе. На процесс управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе влияют параллельно протекающие на предприятии процессы, что обуславливает его кроссфункциональность. Любой инструмент управления, контактный либо неконтактный, должен основываться на вовлечении потребителя и эмоциональном фоне процесса сервиса.*

*Қазақстан Республикасының мейрамханалық қызмет көрсету нарығы бәсекелестіктің жоғары деңгейіне ие, оның тұрақты өсу үрдісі және қызметтерді біріктіру үрдісі бар. Мақалада мейрамхана бизнесіне келушілермен өзара қарым-қатынастарды басқару ерекшеліктері қарастырылады. Мейрамхана бизнесіндегі қонақтармен қарым-қатынастарды басқару*

*процесі кәсіпорынның параллельді процестеріне әсер етеді, бұл оның кросс-функционалдылығын анықтайды. Кез келген басқару құралы, байланыс немесе байланыста болмау тұтынушыны және қызмет көрсету процесінің эмоционалды фонын тартуға негізделуі керек.*

*The market of restaurant service of the Republic of Kazakhstan has a high degree of competition, with the tendency of its constant increase and unification of services. In the article features of management of mutual relations with visitors in restaurant business are considered. The process of managing the relationship with guests in the restaurant business is influenced by the processes taking place at the enterprise in parallel, which determines its cross-functionality. Any management tool, contact, or non-contact, should be based on the involvement of the consumer and the emotional background of the service process.*

**Ключевые слова:** управление взаимоотношениями, маркетинг отношений, ресторанный сервис, лояльность гостя, психология сервиса.

**Негізгі сөздер:** қатынастарды басқару, қарым-қатынас маркетингі, мейрамханалық қызмет көрсету, қонақтың адалдығы. психология қызметі

**Key words:** relationship management, relationship marketing, restaurant service, guest loyalty. psychology of service.

### **Введение**

Управление взаимоотношениями с гостями чаще всего в литературе называют маркетингом отношений. Целью маркетинга отношений является удержание существующих потребителей в противовес привлечению новых. Маркетинг отношений является не просто инструментом увеличения прибыли и привлечения посетителей в ресторан, но и философией ведения ресторанного бизнеса в целом, затрагивающей все протекающие взаимосвязанные процессы.

Концепция маркетинга отношений впервые упоминается в 1983 году доктором Леонардом Берри как новый подход к маркетингу, ориентированный на более длительное взаимодействие с потребителями.

Основоположник маркетинга Ф. Котлер дает следующее определение маркетингу отношений: «Маркетинг отношений – практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибуторами в целях установления длительных привилегированных отношений» [1].

А. В. Мартышев в своей монографии пишет: «Прогрессивность маркетинга отношений подтверждается тем, что продукты все более становятся стандартизированными, а услуги унифицированными, что приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений. Поэтому единственный способ

удержать потребителя – это индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе развития долгосрочного взаимодействия партнеров» [2]. Маркетинг отношений подразумевает под собой привлечение потребителей, стимулирование их к совершению покупок и удержание интереса к продукту. Однако маркетинг отношений имеет ряд особенностей применительно к сфере ресторанного бизнеса, о которых и поведется речь в данной научной статье.

Согласно статистическим данным института маркетинговых и социологических исследований Elim за период с 2011 по 2015 года объем рынка услуг общественного питания имел динамику роста в 6-20% в год, а по состоянию на конец 2013 года общее число точек общественного питания в республике превысило 23 000 [3]. Также стоит учесть, что большинство предприятий способны вести свою деятельность лишь на протяжении от 1 до 3 лет, но на месте закрывшихся предприятий постоянно открываются новые. Относительно рынка ресторанных услуг Республики Казахстан можно сделать несколько заключений: во-первых, рынок характерен высокой конкуренцией с тенденцией постоянного ее увеличения, во-вторых, подобная конкуренция обуславливает высокую степень унификации ресторанного сервиса, даже в силу того что рестораны практикуют дополнительные услуги. Таким образом, подтверждаются вышеуказанные слова А.В. Мартышева,

о необходимости управления взаимоотношениями с гостями, которые обуславливают актуальность данного исследования.

#### **Объекты и методы исследования**

Объектом исследования является ресторанный сервис в рамках концепции маркетинга отношений. Применялся комплекс методов: статистический, аналитический, обобщения, сравнительный, системный подход.

#### **Результаты и их обсуждение**

Применяя термин «ресторанный сервис» (услуга), стоит понимать, что это сложная структура взаимозависимых процессов. В.В. Жданов в своей научной статье отражает структуру управления качеством ресторанного сервиса: "Качество заказанного гостем блюда или напитка материально и относится к производственной составляющей качества ресторанной услуги. Одновременно существует также сервисное качество, представляющее собой качество услуг, оказываемых работниками торгового зала в процессе обслуживания клиента" [4]. Данное разграничение понимания качества вполне отражает сложность ресторанного сервиса. Однако в рамках маркетинга отношений, ресторанный сервис приобретает еще более сложную структуру в качестве взаимозависимых факторов, влияющих на процесс управления взаимоотношениями.

Процесс управления взаимоотношениями подразумевает под собой, прежде всего удовлетворение ожиданий гостей. Удовлетворенность ожиданий гостя, в общем смысле образует потребительскую ценность ресторанного сервиса. То есть, чем выше удовлетворенность, тем выше ценность сервиса для потребителя.

Потребительскую ценность, как и качество, также можно подразделить на две группы, производственную и сервисную. Производственная часть потребительской ценности достаточно легко поддается контролю и управлению с помощью технологий и стандартов, чего не скажешь о сервисной составляющей. Сервисная часть также имеет свои технологии и стандарты, но зачастую этого недостаточно в силу высокой степени личного контакта с потребителем и большой конкуренции на рынке.

Чем выше потребительская ценность, тем больше вероятность повторного посещения заведения гостем. Лояльность гостя, в свою очередь, подразумевает долгосрочные

отношения. Согласно концепции маркетинга отношений, главная цель процесса управления взаимоотношениями является выстраивание отношений с гостем в долгосрочной перспективе. Таким образом, управлять взаимоотношениями значит управлять лояльностью гостя. Однако для начала нужно понять, что такое лояльность. И.П. Широченская и Э.В. Тарасенко выделяют следующие критерии определения лояльности [5]:

- Эмоциональная вовлечённость потребителя в бренд.
- Рациональное отношение к бренду.
- Удовлетворённость брендом.
- Нечувствительность к действиям конкурентов / поиск альтернатив.
- Регулярность совершения повторных покупок марки.
- Временной фактор (то есть приобретение товара определённой марки в течение определённого отрезка времени).

Согласно вышеуказанным критериям, И.П. Широченской и Э.В. Тарасенко были выведены следующие типы лояльности и их определения [5]:

1) Лояльность-приверженность – определяется как полное вовлечение в бренд потребителя, испытывающего сильную эмоциональную привязанность по отношению к нему и не видящего никаких других альтернатив марке в течение определённо длительного временного промежутка.

2) Ложная лояльность – определяется как состояние отсутствия вовлечённости и эмоциональной привязанности по отношению к марке, доминирование рациональных факторов. Потребитель видит альтернативы данной марке, легко переключается на альтернативы вследствие отсутствия эмоциональной вовлечённости.

3) Истинная лояльность – определяется как состояние вовлечённости потребителя, который испытывает эмоциональную вовлечённость и удовлетворение несколькими марками одновременно.

4) Латентная лояльность – (скрытая) лояльность наблюдается в ситуациях, когда потребитель высоко оценивает марку, удовлетворён ею, испытывает заинтересованность в ней и эмоциональную вовлечённость, но не имеет возможности часто приобретать её (в силу финансовых причин или недостаточного распределения).

5) Отсутствие лояльности – состояние, при котором потребитель демонстрирует отсутствие перечисленных выше параметров.

Исходя из типологии лояльности, можно сделать вывод: предприятие должно управлять взаимоотношениями с гостями разных групп лояльности не однотипно и применять разные инструменты управления.

Инструменты управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе подразумевают под собой управление потребительской ценностью, либо предоставление добавочной потребительской ценности.

В силу специфики ресторанного сервиса, инструменты также стоит разделить на два типа: контактные, используемые непосредственно контактными персоналом (официанты, бармены, баристы и администраторы) - это психология сервиса, психология продаж и т.д.; неконтактные - это экономические инструменты и информационные технологии.

Основными инструментами управления взаимоотношениями с гостями по праву считаются контактные. Контактный тип управления взаимоотношениями с гостями, по отношению к неконтактному, является более сложным и зависимым от различных факторов (особенностей) ресторанного бизнеса.

На плечи контактного персонала ложится основная работа по управлению взаимоотношениями, поэтому персонал должен быть не только высококвалифицированным (знать и уметь применять стандарты и технологии обслуживания), но и знать психологию ресторанного сервиса и обладать психологической культурой.

В. Г. Федцов. в своей монографии пишет: «Под психологией ресторанного сервиса следует понимать отрасль психологической науки, которая изучает как особенности и роль психических явлений в обслуживающей деятельности работников ресторана, так и особенности поведения гостей ресторана»; «Психологическая культура ресторанного сервиса - это уровень развития психологических знаний, навыков и умений работников ресторана для учета индивидуально психологических особенностей гостей с целью их высококультурного обслуживания» [6].

Путем достижения контактными персоналом эффективного управления взаимоотношениями с гостями служит его постоянное

совершенствование и обучение. Так зачастую гость, удовлетворенный сервисным качеством, предоставленным высококвалифицированным и компетентным работником, может закрыть глаза на ошибки в производственном качестве. Также встречаются случаи, когда гость посещает заведения только ради сервиса предоставляемого конкретным специалистом.

Однако стоит учесть, что ресторанный бизнес является одной из сфер с самым высоким уровнем текучести кадров, в большинстве касающимся именно контактного персонала. Возникает опасность потери не только хорошего сотрудника, но и тех клиентов, которые были лояльны только к данному специалисту.

Таким образом, эффективное управление персоналом является очередным важным фактором, влияющим на процесс управления взаимоотношениями с гостями ресторана. А основными направлениями, управления персоналом, являются - степень их удовлетворенности трудом и мотивация.

С.И. Главчева и Е.И. Ходырева в своей научной статье дают определение удовлетворенности трудом - "Удовлетворенность трудовой деятельностью — это разница между фактическим и должным состоянием человека, т.е. получения удовлетворения от выполненной работы и осознания степени ее значимости" [7].

Согласно анализу статьи С.И. Главчевой и Е.И. Ходыревой, можно сделать вывод, что основными мотивами персонала к качественному и эффективному труду служат потребности по пирамиде А. Маслоу, а именно познавательные потребности (знать, уметь, понимать, исследовать) и потребности в уважении (компетентность, достижение успеха, признание). Ощущение человеком своей ценности и важности создает тесные связи с организацией, увеличивает степень удовлетворенности трудом, исключает желание к поиску другого места работы, заставляет относиться к успеху организации как к своему собственному успеху. Удовлетворенность трудом и мотивированность напрямую отражается на эмоциональном состоянии персонала, эффективности их трудовой деятельности, следовательно, и на процесс контакта с гостем и его лояльность.

Таким образом, вышеуказанный фактор зависимости управления взаимоотношениями от

управления персоналом, показывает кросс-функциональность процесса управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе.

В ресторанном бизнесе, в силу высокой степени личного контакта с гостем, любое управление взаимоотношениями с посетителями необходимо строить на эмоциональном фоне. Об этом также пишут И.П. Широченская, Э.В. Тарасенко, И.Ф. Чепурова, А.В. Гладышева: "Эмоциональный фактор — вовлечённость — является одним из важнейших критериев в формировании двух типов лояльности, представляющих наибольший интерес для компаний: лояльность-приверженность и истинная лояльность" [5]; "Прочной основой потребительской лояльности является положительный опыт, который потребитель приобретает во время покупки определенного товара или услуги" [8].

В рамках маркетинга отношений существует концепция, рассматривающая эмоциональные связи потребителя с компанией, и называется маркетингом впечатлений. Маркетинг впечатлений также зачастую называют экономикой впечатлений.

Маркетинг впечатлений (*experiential marketing* – дословно – основанный на опыте; эмпирический) – это инструмент построения эмоциональной связи между продуктом (торговой маркой, брендом) и потребителями в рамках события, мероприятия, представления организованного производителем [9].

Сущность экономики впечатлений заключается в утверждении, что сегодня потребитель выше ценности товаров и услуг ставит впечатления от них [10]: "как люди экономят на товарах, чтобы купить больше услуг, так они экономят время и средства на услуги, чтобы приобрести более ценные для них впечатления" [11]. Таким образом, маркетинг (экономика) впечатлений в рамках управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном сервисе может выражаться в виде инструмента эвент-маркетинга (событийного маркетинга). Например, проведение мастер-классов по приготовлению кофе, кулинарных уроков и т.д.

Перечисленные выше факторы и зависимости контактного типа инструментов, выделяют особенность процесса управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе.

Неконтактный тип заключается в применении экономических инструментов стиму-

лирования и поощрения гостя, а также применении информационных технологий, увеличивающих эффективность как контактного, так и неконтактного типов инструментов.

Самыми простыми и часто используемыми инструментами неконтактного типа, являются стимулирующие и поощрительные (удерживающие). Главная отличительная особенность стимулирующих инструментов от поощрительных заключается во временных рамках, в течение которых применяются данные инструменты.

К стимулирующим инструментам относятся инструменты с краткими, разовыми и периодическими временными рамками применения - это реклама, скидки, акции, купоны, розыгрыши, подарки. В основном на практике ресторанного бизнеса, данные инструменты используются с целью привлечения новых гостей, однако разовые скидки, купоны и подарки, также могут использоваться для поощрения постоянных клиентов.

Поощрительные (удерживающие) инструменты управления взаимоотношениями имеют цель побудить гостя к повторным посещениям и позволяют устанавливать долгосрочные отношения. К таким инструментам относятся клубные карты (скидочные, бонусные, бонусно-накопительные, дисконтные) и депозиты.

Однако данные инструменты имеют свой недостаток: "Повторные приобретения, произошедшие в результате применения схем поощрения частых покупок, не следует путать с действительной лояльностью клиентов"; "Потребители уже не в состоянии отличить программу лояльности от программы по стимулированию. Как следствие происходит постепенное разрушение отношений" [5].

Решением данной проблемы может послужить периодичное обновление программ лояльности, а также набирающая популярность геймификация программ лояльности.

Авторы Вербак К. и Хантер Д. дают следующее определение геймификации: "Геймификация – это использование игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте" [12].

О применении геймификации относительно программ лояльности пишет Журавлева Е.А.: "Геймификация заключается в использовании игровой механики и технологии в целях стимулирования потребителей к действию. Игровая механика, интегри-

роvanная в программу лояльности, способна поднять к ней интерес со стороны клиентов совершенно на иной уровень. Формат геймификации может подразумевать как достаточно стандартные методы формирования лояльности клиентов (накопление баллов), так и менее распространённые варианты взаимодействия (система уровней, достижений и званий)" [13].

Основная цель и назначение неконтактных инструментов на основе информационных технологий заключается в автоматизации бизнес-процессов, быстрого доступа и обработки информации.

Одним из таких инструментов является система автоматизации. Системы автоматизации представляют собой целый комплекс управления предприятием, состоящий из программных модулей (касса, бухгалтерия, стойка официанта, компьютер менеджера и т.д.).

При организации неконтактных инструментов управления взаимоотношениями с гостями ресторанного бизнеса стоит придерживаться главного правила - управлять взаимоотношениями, значит владеть информацией о госте, его предпочтениях, потребностях и приверженностях. Для хранения большого объема информации о клиентах создаются базы данных. Применение тех или иных неконтактных инструментов управления взаимоотношениями с гостями, напрямую зависит от производственной мощности предприятия ресторанного бизнеса, его концепции, месторасположения, конкуренции, проходимости (загруженности торгового зала) и ценовой политики. Так, некоторым небольшим предприятиям питания будет достаточно лишь скидочной системы, когда для крупных (сетевых) предприятий потребуется полный набор инструментов с кросс-функциональными связями. Отражающим в себе всю кроссфункциональность процесса управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе является система - Customer Relationship Management (CRM-система).

Кудинов А., Сорокин М. и Гольшева Е. в своей книге дают определение CRM: "CRM – это клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами [14].

Крюкова А.А. выделяет следующие типы CRM-систем [15]:

– Операциональный CRM. Этот тип CRM нацелен на автоматизацию бизнес-процессов, протекающих в местах контакта с клиентами.

– Аналитический CRM. Включает в себя поиск, накопление, организацию, анализ, интерпретацию и использование данных, полученных в операциональной части бизнеса.

Совместный (коллаборативный) CRM. Включает в себя использование совместных сервисов и инфраструктуры, чтобы сделать возможным взаимодействие компании с ее многочисленными каналами (сайт, мобильное приложение, социальные сети и т.д.).

Таким образом: "CRM-система представляет собой многоканальную интеграцию бизнес-процессов предприятия питания. CRM упрощает точечную работу с клиентами, компьютеризирует ее и делает персонал более эффективным" [16]. Применение CRM-систем с полной их функциональной составляющей будет более целесообразным и рентабельным на предприятиях быстрого питания, так как эти предприятия имеют высокую проходимость, большую производственную мощность, сведенный к минимуму личный контакт с гостем за счет самообслуживания. На предприятиях с полным циклом обслуживания более эффективной будет организация достаточно быстро набирающей популярность, простой в организации и применении, разновидности CRM-систем - так называемой mini-CRM. В основном данная разновидность CRM организуется на основе мобильных приложений и представляет собой бонусную систему с применением аналитических технологий CRM. Особенностью mini-CRM является то, что сегодня у каждого человека всегда под рукой мобильное устройство.

#### **Выводы и заключения**

По итогам изучения научных трудов авторов, приведенных в данной статье, можно сделать следующие выводы и заключения:

1. Управление взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе является собой отражение стратегии взаимодействия контактного персонала с гостем в рамках маркетинга отношений, маркетинга впечатлений и эвент-маркетинга. Общей характеристикой, объединяющей данные концепции маркетинга, является клиентоориентированность.

2. Управление взаимоотношениями стоит рассматривать как непрерывный кросс-функциональный процесс, выражающийся в

многоканальной интеграции всех уровней и подразделений предприятия питания. Например, процесс управления персоналом имеет прямое отражение на эффективности управления взаимоотношениями с гостями, а именно мотивация контактного персонала и его удовлетворенность трудовой деятельностью.

3. Инструменты, используемые в процессе управления взаимоотношениями, стоит разделять на контактные и неконтактные. Контактные являются более сложными в применении, так как требуют знания психологии сервиса, продаж, умения предугадывать и предвосхищать потребности и ожидания гостей.

4. Отношение гостя к заведению выражается в эмоциональном восприятии сервиса. Любое управление взаимоотношениями должно нести эмоциональный характер для гостя, так как сегодня гость выше ценности товаров и услуг ставит впечатления от них.

5. Экономические инструменты управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе менее эффективны, в силу полного отсутствия, либо частичного присутствия эмоциональной составляющей. Рекомендацией к организации экономических инструментов можно вынести геймификацию программ лояльности.

6. Управлять взаимоотношениями с гостем - значит владеть информацией о нем, его предпочтениях, потребностях и приверженностях. При этом, для эффективного управления необходимо собирать информацию на всех уровнях контакта с гостем (личный контакт, обращение по телефону, отзывы на сайте предприятия, социальные сети). Главной же особенностью управления взаимоотношениями с гостями в ресторанном бизнесе является высокая степень личного контакта и эмоциональной составляющей, по сравнению с другими сферами сервиса. Относительно рынка ресторанного сервиса РК применяются все виды инструментов управления взаимоотношениями, однако, согласно наблюдению, данные инструменты не раскрываются в полной их возможности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент в новом тысячелетии. – СПб.: Питер, 2002. – 750 с.
2. Мартышев А.В. Маркетинг отношений: Учебное пособие. -Владивосток: ДГУ, 2005. -108 с
3. Анализ рынка общественного питания в Казахстане: предприятия и услуги, тренды и прогнозы / Институт маркетинговых и социологических исследований "Elim" [Электронный ресурс] <http://www.marketingcenter.kz/2016/02-20-kazakhstan-analiz-rynka-obschestvennogo-pitaniya.html> [Дата обращения: 13.02.2018]

ких исследований "Elim" [Электронный ресурс] <http://www.marketingcenter.kz/2016/02-20-kazakhstan-analiz-rynka-obschestvennogo-pitaniya.html> [Дата обращения: 13.02.2018]

4. Жданов В.В. Управление качеством услуг на предприятиях ресторанного бизнеса. / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова: Вопросы экономики и права, 2011.- №3. – С.78-81.

5. Широноская И.П., Тарасенко Э.В. Новые тенденции в разработке программ лояльности и управлении отношений с потребителями // Инициативы XXI века. - 2013. - № 4. - С.64-69.

6. Федцов В.Г. Культура ресторанного сервиса: Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2012. — 248 с.

7. Главчева С.И., Ходырева Е.И. Влияние личностных моделей поведения на систему мотивации персонала ресторанного бизнеса // Экономика и управление. -2013. -№ 11 (97). –С.62-66.

8. Чепурова И.Ф., Гладышева А.В. Разработка программы лояльности потребителей как фактор управления человеческими ресурсами. // Социально-экономические явления и процессы. -2015. -№4. -С.89-93

9. Чеснокова М.С., Кирилловская А.А. Современные инструменты маркетинга в Новой экономике: маркетинг впечатлений // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2013. – Том 6. – Вып. 1. – С. 159-171.

10. Петренко Е.С. Экономика впечатлений выведет рестораны из кризиса. - [Электронный доступ]. Режим доступа. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-vpечatleniy-vyvedet-restorany-iz-krizisa> (дата обращения: 15.02.2018).

11. Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений. – М.: Издательство «Вильямс», 2005. – 304 с.

12. Вербак К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй: игровое мышление на службе бизнеса. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2014. - 224 с.

13. Журавлева Е.А. Бонусные программы лояльности как эффективный инструмент коммуникации с потребителем. // Сборник статей IV Международной научно-практической конференции - World Science: Problems and innovations. МЦНС «Наука и Просвещение», 27.10.2016. –С.83-86.

14. Кудинов А., Сорокин М., Гольшева Е. CRM. Практика эффективного бизнеса. -М.: ООО «1С-Публишинг», 2012. - 461 с.

15. Крюкова А.А. Клиентоориентированные системы (CRM) [конспект лекций]. - Самара, 2012. - 236 с.

16. Джиев Э.Ц. Прикладные аспекты использования CRM-систем на предприятии /Сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования". Томск: Изд-во ТПУ, 2015. - №2. – С.175-181.