

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЙ

навчальної дисципліни «Управління взаємовідносинами з клієнтами»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою – Логістичний підхід до обслуговування споживачів

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління,
протокол 15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.

Рецензенти:

1. Голова циклової комісії економіки та управління, КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, старший викладач – методист Цимбалістова О.А.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції

1. Сутність та види обслуговування клієнтів.
2. Технологія роботи з клієнтами та логістичний цикл замовлення.
3. Поняття та принципи логістичного сервісу.
4. Формування систем логістичного сервісу. Оцінка рівня логістичного сервісу.

Рекомендована література:

Основна:

1. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність. К.: Сік Груп Україна. 2017. 513 с.
2. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. – 209 с.
3. Логістика: Навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - К.: "Центр учбової літератури", 2015. - 392 с.
4. Марусей Т. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства / Т. Марусей // Економіка та держава. – 2016. – № 6. – С. 87–89.
5. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. – 440 с.
6. Палеха Ю.І., Горбань Ю.І. Інформаційний бізнес: підручник - К.: Вид-во Ліра - К. 2019. – 492с.
7. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку / Н. П. Юрчук //Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 23(2). - С. 141-147.

Додаткова:

8. Біловодська О.А., Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах - К.: "Центр навчальної літератури", 2018. - 234 с.
9. Управління взаємовідносинами : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності 075 "Маркетинг" другого (магістерського) рівня/ уклад. І. І. Мироненко, М. І. Ус. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 67 с
10. Глобальні тенденції та перспективи ринку CRM систем/ Н. В. Зайцева// Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2015–2016 рр. (15–18 травня 2017 р.): у 2-х томах. Том 1. – Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2017. – С. 49-50
11. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк - К.: "Центр учбової літератури", 2015. - 560 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

12. <http://1c.ua/v8/prod-ua/48742/> - Програма 1С:CRM ПРОФ .
13. <https://www.youtube.com/watch?v=IINqZ4qFPWs> – навчання роботі у програмі 1С:CRM
14. <https://fosslook.com.ua/articles/customer-database> - Ведення бази клієнтів за допомогою FossLook
15. <https://auspex.com.ua/articles/biznes-sovety/rezultaty-doslidzhennya-rynku-crm-v-ukrayini/> - результати дослідження ринку CRM в Україні
16. <http://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm> - впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу
17. Кочетков С. Кто ваши ключові клієнти, або Key Account Management як інструментроста бізнесу: інтерв'ю // Спільнота менеджерів E-xecutive.ru. URL: <http://vww.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/349779/>
18. Аналіз окремих підходів до класифікації взаємовідносин з клієнтами [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/11-2015/61.pdf>.
19. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econom.univ.kiev.ua/publications/98IE/Butenko.N.V/The%20introduction%20of%20the%20concept%20of%20CRM%20on%20the%20industrial%20market.pdf>.
20. Мозгова Г. В. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи / Г. В.
21. Мозгова, А. О. Морозов, О. Д. Фомін // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - Вип. 2. - С. 89-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17
22. Можливості використання CRM-систем / Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.terrasoft.ua>
23. Класифікація інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13gvlvzk.pdf>
24. Безкоштовна 14-денна версія CRM-системи “Sales Creatio”. URL: <https://stage.terrasoft.ua/trial?product=ua-sales>.
25. Пестун І.В. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи оптовою фармацевтичною фірмою. Національний фармацевтичний університет, м. Харків. URL:<https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11826/1/224-225.pdf>.

Текст Лекції

1.1 Сутність та види обслуговування споживачів

Реалії сьогодення такі, що без ефективно налагодженої системи обслуговування споживачів, підприємство не здатне конкурувати на ринку, де помітною стає тенденція до сукупної товарної пропозиції, доповненої

послугою. Купівельний попит не обмежується тільки попитом на товар: покупець диктує свої умови також у сфері складу і якості послуг, що пропонують йому в процесі постачання і експлуатації виробів.

За уявленням **Б. Лялони** та **П. Зінцера** обслуговування можна розглядати в *трьох площинах*: як сферу діяльності, як набір кількісних показників господарської активності та як філософію управління.

Відповідно, у цих же площинах можна трактувати і обслуговування споживача (рис.1.1).



Рис. 1.1. Трактування обслуговування споживача

1. *Обслуговування споживача як діяльність* — розглядається як окреме завдання, яке компанія повинна виконати, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. Підходам до обслуговування клієнта з перспективи процедур надають перевагу операційні менеджери, які займаються фізичною дистрибуцією. Свою увагу вони концентрують на вчасному обслуговуванні замовлень (на прийнятті, підтвердженні, обробці, комплектуванні й постачанні замовлень), управлінні запасами, фактуруванні, контактах із перевізниками тощо. *Обслуговування клієнта з перспективи процедур є здатністю логістичної системи підприємства до задоволення потреб клієнтів із точки зору часу, надійності, комунікації і зручності.*

2. *Обслуговування споживача як критерій якості роботи* розглядається як характерний критерій якості роботи — такий, як відсоток замовлень, виконаних повністю й вчасно. Обслуговування клієнта полягає в *дотриманні задекларованого комплексу заходів зі сфери головних галузей логістичної діяльності підприємства*. Хоча цей рівень і посилює перший, компанія повинна самостійно оцінювати якість роботи для того, щоб переконатися, що її зусилля дійсно задовольняють споживача.

3. *Обслуговування споживача як філософія* — обслуговування підноситься до глобального зобов'язання якнайкращого задоволення потреб споживача. *Обслуговування споживача вважають не тільки діяльністю або набором критеріїв якості роботи, але таким, яке б охоплювало всі види діяльності підприємства* Такий погляд на обслуговування обумовлений трансформаційними процесами, що відбуваються на ринку (динамічний розвиток сфери послуг, перехід від домінування виробництва товарів до сервісної економіки, зміна ролі дистрибуції, домінування ринку споживача, зростанням вимог до якості послуг, клієнтоорієнтованість економіки) і набуває сьогодні особливого значення.

Залогом успішності діяльності підприємства стає управління базовими процесами, що створюють споживчу корисність. Тобто, пріоритетним напрямком діяльності підприємства стає управління процесом якнайкращого задоволення клієнта на основі індивідуального підходу до кожного з них із забезпеченням швидкого реагування на зміну попиту.

Обслуговування споживача — це сукупність видів діяльності зі створення споживчої корисності, що відбуваються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства.

Різноманітність поглядів на обслуговування споживача останнім часом доповнюється дискусійними питаннями щодо ідентичності понять сервіс та обслуговування. Викликане це тим, що запозичений в українську мову ще в 60-ті роки XX ст. іноземний термін "сервіс" у перекладі з англійської (англ. *service*) та з німецької мови (нім. *kundendienst*) має однаковий зміст — "обслуговування, надання різного виду послуг". Але у вузькому розумінні асоціювався переважно з побутовим обслуговуванням, технічним обслуговуванням та наданням додаткових послуг.

Сервіс в сучасному розумінні — це системний набір цілеспрямованих, складно організованих, взаємозалежних та технологічно вивірених процесів обслуговування (дій, пов'язаний з наданням послуги), що задовольняють загальні та індивідуальні потреби споживачів та сприяють налагодженню довготривалих взаємовідносин "виробник-споживач" товарів чи послуг. При цьому варто зауважити, що сервіс (послуга) як результат по суті невіддільний від дії (роботи, здійснення функціональності), а сервіс (послуга) як дія по суті невіддільний від результату (корисності, бажаного результату).

Категорія "сервіс" є більш загальною, оскільки включає в себе всю сукупність організаційних, технічних, економічних та правових засобів взаємодії виробників, продавців та споживачів товару чи послуги. Тому і обслуговування клієнтів за характером дуже різноманітне: містить різні види послуг унаслідок діяльності низки функціональних підрозділів окремого підприємства чи навіть цілого ланцюга поставок, охоплює низку дій, пов'язаних із сферами маркетингу, логістики, фінансів тощо.

Обслуговування споживачів можна класифікувати за такими ознаками:

1. За часовою ознакою, або у трьох фазах обслуговування:

- *передпродажний сервіс* (елементи підготовки організації до обслуговування клієнта, що відіграють велику роль у формуванні очікувань клієнта та впливають на його уявлення про фірму, а також рівень загального задоволення широко трактованою пропозицією) — письмове формулювання політики обслуговування; надання клієнту письмової версії обслуговування; організаційна структура; гнучка система обслуговування; процедури, інструкції, підготовка зі сфери обслуговування;

- *підчаспродажний сервіс* (складові, що безпосередньо впливають на реалізацію дій у межах фізичної дистрибуції, наприклад, надійність продукту і поставки, стосуються безпосереднього контакту фірми з клієнтом, а правильне

їхнє виконання є вирішальним для задоволення клієнта пропозицією; рекомендується здійснювати постійний моніторинг цих елементів, "виловлювати" помилки фірми під час доставки, шукати причини недоліків для їхнього викорінення — відсоток нереалізованих замовлень; інформація про замовлення; надійність системи; експедиція товарів; переміщення між складами; зручний спосіб складання замовлення; доступність субститутів;

- *післяпродажний сервіс* (має підтримувати споживача у процесі використання товару; дає змогу продовжити час співпраці підприємства з клієнтом) — монтаж, гарантія, ремонти; відстеження руху товарів; рекламації, скарги і повернення; заміна товарів.

2. За змістом робіт:

1) *жорсткий сервіс* — включає послуги, пов'язані із забезпеченням працездатності безвідмовності погоджених параметрів експлуатації товару;

2) *м'який сервіс* — послуги, зв'язані з більш ефективною експлуатацією товарів в конкретних умовах роботи споживача, а також розширенням сфери його використання.

3. По відношенню до споживача:

1) *прямий сервіс* — включає послуги, спрямовані на безпосереднього споживача;

2) *непрямий сервіс* — послуги, які безпосередньо не стосуються такого споживача.

4. За сферою використання:

1) *сервіс споживчого попиту* — передбачає послуги, що надаються на всіх етапах і визначають термін поставки, комплектність, якість, обсяг, готовність і частоту поставки, вантаження і розвантаження, спосіб замовлення;

2) *виробничий сервіс* — передбачає надання послуг, спрямованих на ефективне використання продукції та виявлення її можливостей (добробка та модифікація, усунення помилок, випробування, монтаж і налагодження, організація експлуатації, навчання персоналу);

3) *сервіс інформаційного обслуговування* — визначається обсягом і різноманітністю інформації, що надається потенційному споживачу, про продукцію фірми та її сервісне обслуговування (рекламна діяльність, каталоги та прейскуранти, технічна документація, правила гарантії, експлуатаційна документація);

4) *фінансово-кредитний сервіс* — надання покупцю різноманітних варіантів оплати товару (оплата за фактом, у розстрочку, варіантність системи знижок і пільг, можливість банківських, комерційних, товарних та інших форм кредиту).

До найважливіших елементів обслуговування клієнта належать: час поставки, наявність товару в запасі, гнучкість поставки, частота, надійність,

комплектність, докладність поставок, зручність оформлення замовлення та зручність документації, необхідної для складання замовлення.

1.2 Технологія роботи з клієнтами та логістичний цикл замовлення

Всіх клієнтів будь-якого підприємства можна поділити на зовнішніх та внутрішніх.

Зовнішніми клієнтами є суб'єкти (фізичні або юридичні особи), які є зовнішніми щодо підприємства та його виробничого ланцюжка, тобто замовники, постачальники, партнери тощо.

Внутрішніми клієнтами є окремі співробітники та/або структурні підрозділи підприємства під час внутрішніх взаємовідносин один з одним, а внутрішній сервіс — це ставлення до іншого підрозділу або співробітника як до свого клієнта.

Відповідно цього поділу можна говорити про *зовнішні* та *внутрішні* замовлення підприємства.

В умовах загострення конкуренції та посилення уваги до вимог споживачів підприємства змушені вести боротьбу за кожного клієнта, а отже — підвищувати рівень обслуговування, формувати спільноти лояльних споживачів, пропонувати все нові і нові послуги, тобто формувати такі системи обслуговування, які відповідали б очікуванням споживачів (реальних/потенційних) та забезпечували на цій основі їх економічний розвиток.

Сервіс якраз і є тією системою, що дозволяє клієнту вибрати для себе оптимальний варіант придбання, споживання товару та вигідної його експлуатації впродовж певного терміну, обумовленого інтересами споживача. Забезпечується це за допомогою *технологій сервісу* — спеціальних принципів, процедур та стандартів взаємодії з клієнтами, прийнятих в конкретній організації або певній сфері бізнесу.

Останнім часом спостерігається тенденція інтенсивного розвитку концепції **CRM** (англ. **Customer Relationship Management** — управління взаємодією з клієнтами), яка є технологією управління зв'язками і взаємодією з клієнтами підприємства, що ґрунтується зазвичай на прогнозуванні контрактів, їх відслідковуванні, підтримці й обслуговуванні клієнтів, супроводженні процесів замовлень та продажів.

Основою даного підходу є індивідуалізоване ставлення до клієнтів з метою забезпечення ефективної співпраці з ними шляхом повного задоволення

існуючих потреб й формування пропозицій для вирішення потенційних проблем і, таким чином, запобігання їх переходу до конкурентів та збільшення доходів підприємства. В якості допоміжного інструменту CRM широко використовує можливості інформаційних технологій.

Опис технологій наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Технології роботи з клієнтами компанії

Технологія	Опис технології		
	Сутність	Інструменти	Результат
"Дистанційна присутність"	Організація дистанційної роботи дозволяє задіяти спеціалістів в виконанні більш широкого спектру задач, що сприяє розвитку компетенції та накопиченню досвіду.	Система управління задачами	<ul style="list-style-type: none"> - фіксація вихідних та вхідних задач в єдиній системі виключає їх втрату, зриви термінів або невиконання домовленостей. - дозволяє ставити задачі, назначати відповідальних та контролювати хід та терміни виконання доручень.
		Система управління виробництвом (Канбан).	Контролює хід виконання задач та дозволяє виконувати їх точно в строк. Невиконання доручень блокує систему, що буквально паралізує роботу відповідального співробітника
		Власне тестове середовище	Тестування розробок і доопрацювань для клієнта на власній базі дозволяє виключити помилки, подальші збої системи. Власне тестове середовище — це гарант якісного виконання завдань клієнта.
		Програма дистанційного доступу Ammyu Admin.	Програма адаптована й налаштована спеціально для клієнтів та дозволяє фахівцям фірми швидко підключитися до клієнтів і професійно вирішити їх задачі.
"Єдиний клієнт-менеджер"	Вся необхідна інформація зосереджена в особистому кабінеті клієнта; система за номером автоматично визначає контрагента й клієнт-менеджера, за яким він	Система функціонування "менеджер — клієнт" дозволяє розділити всю клієнтську базу між клієнт-менеджерами (нові клієнти додаються перманентно)	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє скоротити працезатрати співробітників виробничих відділів, підвищити якість взаємодії й оптимізувати роботу з клієнтами; - в результаті прозорості, взаємозамінності менеджерів, поліпшення особистіших контактів та підвищення якості обслуговування досягається ефект у вигляді збільшення приросту валового прибутку компанії.

	закріплений, формуючи при цьому інформаційне повідомлення з необхідними даними про клієнта.		
"Підтримка 24x7"	Попередження позаштатних ситуацій і швидке відновлення функціональності програмного забезпечення, критичного для бізнес-процесів клієнта.	Підтримка в цілодобовому режимі, включаючи вихідні й святкові дні.	<ul style="list-style-type: none"> - дає можливість клієнтам максимально оперативно отримувати відповіді на запитання в будь-який час доби; - передбачає: консультування по всіх послугах, продуктах і сервісах, які надає; кваліфіковану допомогу технічної підтримки для вирішення проблем без додаткових витрат; скорочення часу простою програм, пов'язаних з відмовою програмного забезпечення.

Сучасне управління обслуговуванням клієнта пов'язане з **концепцією циклу замовлення**. Специфіка поняття "замовлення" полягає в тому, що воно об'єднує загалом різні інтереси продавця і покупця і сприяє їх реалізації. Основна робота із забезпечення замовлення здійснюється постачальником, в той час, як споживач лише генерує замовлення і отримуючи замовлений товар здійснює частковий контроль за дотриманням вимог замовлення. Загальна процедура управління цими замовленнями налічує декілька етапів, які утворюють логістичний цикл замовлення.

Логістичний цикл замовлення — інтервал часу між моментом розміщення замовлення та його отриманням споживачем:

- з точки зору продавця — це період з моменту отримання замовлення від клієнта та до моменту надходження товару до нього на розвантаження;
- з точки зору покупця — це період з моменту відправлення замовлення до моменту отримання товару (рис.1.2).



Рис. 1.2. Етапи циклу замовлення з позиції клієнта

Робота з клієнтами, якісне задоволення їх попиту відбувається в певній послідовності: від прийому замовлення до доставки готової продукції

кінцевому споживачеві. Діяльність з опрацювання та реалізації замовлення стосується формування інформаційного потоку між замовником та постачальником щодо поставки певних товарів та надання послуг та передбачає виконання таких дій: складання замовлення за певною формою, передача, прийом, розміщення замовлення, формування і передача рахунку, комплектація, відправлення, контроль виконання замовлення.

Визначення процедур отримання та обробки замовлень, часу надання продукції або послуг, спрямування роботи розподільної мережі з доставки та продажу продукції споживачам реалізується в процесі **управління замовленнями**.

У загальному вигляді *технологія управління замовленнями* охоплює такий мінімум логістичних робіт і операцій:

- оформлення замовлень, що надійшли, і уточнення їхніх специфікацій;
- формування та структуризація портфеля замовлень;
- розроблення, узгодження і затвердження плану виконання замовлень;
- оперативний контроль виробництва та видачі товарної продукції відповідно до замовлень;
- підготовка й оформлення товарних потоків відповідно до прийнятих до виконання замовлень;
- контроль замовниками надходження товарних потоків й аналіз їхньої оцінки щодо якості виконання замовлень;
- підтримання зворотного зв'язку замовника з постачальником.

Для характеристики часового аспекту організації матеріальних потоків використовуються наступні поняття: цикл виконання замовлення; структура циклу виконання замовлення; тривалість циклу замовлення.

Цикл виконання замовлення (повний логістичний цикл) — це комплекс певним чином організованих в часі елементарних потоків, що виникають при виконанні логістичних операцій в процесі просування замовлення з моменту його отримання до моменту виконання.

Момент отримання замовлення характеризує часову точку надходження запиту на виготовлення продукції певного виду і призначення. *Момент виконання замовлення* означає надходження продукції в торговельну мережу або безпосередньо споживачу — для товарів особистого споживання або на склад підприємства замовника — для виробів виробничого призначення. *Технологічна схема обробки замовлень* — це опис чи зображення технологічного процесу (усіх технологічних операцій) виконання замовлення.

Структура циклу виконання замовлення включає шість етапів: отримання замовлення, технічна підготовка (планується тільки один раз при отриманні нового замовлення), постачання матеріалів, підготовка до запуску, власне виробництво (від запуску укомплектованого замовлення до моменту завершення усіх робіт у виробництві), постачання замовлення. Приклад структури циклу виконання замовлення представлений в таблиці. 1.2.

Структура циклу виконання замовлення

Етапи циклу	Групи операцій
Отримання замовлення	Облік, обробка і оформлення замовлення.
Технічна підготовка	Розробка конструкції і технології виготовлення; організаційна підготовка; освоєння; організація переходу на випуск нового виробу.
Постачання матеріалів	Формування замовлення; вибір постачальників; отримання і розміщення матеріалів на складі.
Підготовка до запуску	Отримання заготівель; підбір необхідного технологічного устаткування; проведення попередньої синхронізації; розробка плану-графіку випуску виробів.
Виготовлення замовлення	Технологічні операції; технологічний контроль виробництва; транспортування; диспетчеризація.
Постачання замовлення	Складування готової продукції; комплектація замовлення; відвантаження замовлення споживачеві.

1.3 Поняття та принципи логістичного сервісу

Логістичний підхід до обслуговування дозволяє розширити межі процесу надання послуг та уможливило задоволення зростаючих потреб споживачів оптимальним з точки зору витрат чином. В зв'язку з цим, обслуговування має бути направлено на супроводження матеріального потоку по всьому логістичному ланцюгу — з моменту закупівлі сировини для виробництва продукції до її утилізації.

Грунтуючись на процесному підході до визначення обслуговування під *логістичним обслуговуванням* розуміють часово-просторову координацію формування доданої корисності для задоволення потреб клієнтів ефективним з позицій витрат наданням послуг у ланцюгу поставок.

Принципові положення логістичного сервісу:

- 1) як економічний термін являє собою процес надання логістичних послуг споживачеві і є складовою обслуговування клієнтів;
- 2) охоплює тільки ті логістичні операції, які створюють певні конкурентні переваги, зокрема, спроможні створювати додану корисність для клієнта або приносити додатковий прибуток підприємству (наприклад, якщо певні логістичні операції не створюють жодної корисності ні для клієнтів, ні для самого підприємства, їх не можна відносити до логістичного обслуговування);

3) здійснюється всіма учасниками ланцюга поставок, що вимагає налагодження партнерських стосунків "постачальник — споживач";

4) рівень логістичного обслуговування визначає рівень витрат, які здійснює підприємство, надаючи ту чи іншу логістичну послугу. Водночас, рівень логістичного обслуговування є виправданим за умови досягнення додатної різниці між отриманою вигодою і витраченими коштами.

Логістичне обслуговування слід розглядати як елемент оптимізації партнерської взаємодії в ланці "підприємство-клієнт" шляхом послідовного виконання функцій та операцій із забезпечення зберігання, транспортування і доставки товару відповідної якості певному клієнту, за доступними цінами, у належний строк. У результаті узгодженої, збалансованої взаємодії в межах логістичного ланцюга створюються умови для одержання додаткових переваг кожним із його учасників.

Обслуговування споживачів має бути адаптованим до змінних вимог різних сегментів ринку, тому не існує єдиного універсального переліку елементів обслуговування споживачів — кожний ринок керується своїми особливостями й акцентує увагу на тих чи інших елементах обслуговування.

Логістичний сервіс представляє собою здійснення комплексу послуг, супутніх матеріальному потоку на шляху його просування по логістичному ланцюгу, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом. Наприклад, логістичний сервіс виробничого підприємства включає комплекс послуг, пов'язаних з проектуванням, виробництвом, збутом, експлуатацією та утилізацією продукції.

Об'єктом логістичного сервісу є з одного боку, матеріальний потік (сам товар у його фізичній формі), а з іншого — конкретні споживачі матеріальних потоків (населення, підприємства, торговельні посередники, окремі підрозділи підприємства).

Суб'єктами логістичного сервісу є підприємства, що здійснюють сервіс: підприємство-виробник; посередники (окремі самостійні підприємства), що спеціалізуються в області сервісного обслуговування матеріальних потоків; підприємство-споживач, що здійснює самообслуговування.

Специфічність логістичного сервісу полягає в тому, що він одночасно є: інструментом товарної політики в комплексі маркетингу підприємства; функціональним елементом його виробничої логістичної системи; потоковим процесом взаємодії систем виробника та споживача продукції.

Сервісна логістика може бути розглянута, по-перше, як концепція загальної теорії логістики, по-друге, як система господарської діяльності в сфері послуг.

Сервісна логістика як *концепція загальної теорії логістики* вивчає сутність управління сервісними потоками, різноманіття форм, а також закономірності розвитку логістичного сервісу, спрямованого на підвищення

якості обслуговування споживачів у процесі товарно-матеріального руху відтворення.

Сервісна логістика як *система господарської (практичної) діяльності в сфері послуг* являє собою сукупність взаємозалежних методів, форм, інструментів, процесів і суб'єктів логістичного обслуговування в процесі товарно-матеріального руху відтворення.

Сервісна логістика як форма бізнесу містить у собі надання різноманітних послуг — від утилітарних (транспортування, зберігання, вантажопереробка і т.д.) до чистих (наприклад, консалтинг). У останньому значенні сервісна логістика являє собою процес продажу управлінських технологій, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом оптимізації товарно-матеріальних і супровідних їхніх інформаційних і фінансових потоків.

Сервісна логістика як діяльність у сфері послуг створює нові властивості традиційних товарів, наприклад, корисність місця, часу, доступності, форми і т.д.

Сервісна логістика дозволяє підвищити продуктивність використання ресурсних потоків і збільшити рівень задоволеності споживачів фактично за рахунок нової властивості, високої якості товарів або підвищення рівня обслуговування.

Обслуговування може здійснюватися при просуванні різного роду логістичних потоків.

Сервіс руху матеріальних потоків пов'язаний з обслуговуванням процесів випуску фірмою матеріальної продукції, розподілу товарів, продажу і споживання.

Інформаційний сервіс характеризується обсягом і розмаїтістю інформації, наданої споживачам продукції і послуг, а також використовуваними засобами інформатизації і комунікації, що забезпечують оперативний доступ клієнтів до інформації. В якості прикладу організації інформаційного сервісу наведемо досвід Мережі магазинів "Книжковий супермаркет" по обслуговуванню бібліотек через Інтернет. Обслуговування починається після того, як бібліотека заповнює реєстраційну картку і направляє неї по зручним для замовника каналам зв'язку — електронна пошта, телефон, факс. Одержавши ці дані, менеджер мережі зв'язується з клієнтом для уточнення умов обслуговування. Після уточнення менеджер підтверджує бібліотеці статус оптового покупця, що користується визначеними ціновими й іншими пільгами. З цього моменту бібліотека може не тільки користуватися пошуковою інформаційною системою, що пропонується мережею, але і розміщувати в ній замовлення. В даний час система інформаційного обслуговування бібліотек розвивається в декількох напрямках. У технічному плані здійснюються підтримка нових стандартів

передачі інформації, додавання будь-якої кількості пошукових параметрів, створення тематичних підписок на книжкові товари. В інформаційному — заповнення додаткових полів опису книг, що дає клієнтам докладні зведення про товари. В організаційному — внесення в базу даних перспективних планів випуску книг видавництвами, пошук рідких видань і малотиражної літератури.

Фінансовий сервіс — це різні варіанти оплати продукції і послуг, системи знижок і пільг, наданих споживачам. Наприклад, фінансово-кредитний сервіс, що робиться покупцям у мережі "Книжковий супермаркет", полягає в можливості оплатити покупку за готівку через касу, що зручно для масового покупця; по безготівковому розрахунку (для організації); по кредитних картках (стає усе більш популярним). Фінансовий сервіс полягає також у наданні знижок і пільг покупцям, у першу чергу за кількість придбаного товару. У мережі постійні покупці стають власниками дисконтних карт, що дають знижку. Практикуються різного роду уцінки, наприклад, у зв'язку з незначною втратою товарного виду. Пільги можуть поширюватися на окремі категорії осіб, наприклад на пенсіонерів і т.д.

Кадровий сервіс — послуги, надані фірмі при підборі працівників (наприклад, кадровими агентствами), послуги, надані фірмою співробітникам (соціальне обслуговування) у процесі їхньої роботи.

Логістичний сервіс може здійснюватись або самим постачальником, або "третьою стороною" (англ. Third Party Logistics[1] (3PL)) — логістичним посередником. Основними логістичними посередниками, для підприємств-виробників або торговельних організацій є перевізники, експедитори, вантажні термінали. Допоміжні логістичні посередники — страхові, банківські та інші фінансові установи, охоронні підприємства, митні брокери, сюрвейєри, підприємства інформаційно- комп'ютерного сервісу та ін.

Принципи логістичного сервісу.

1. **Обов'язковість пропозиції.** Підприємство, яке реалізує вироби, що потребують обслуговування але не пропонує споживачеві ніяких видів сервісу, приречено на поразку в конкурентній боротьбі.

2. **Необов'язковість використання.** Підприємство зобов'язане передбачати, але не може нав'язувати клієнтам сервіс, оскільки вибір покупця повинен бути абсолютно вільним.

3. **Еластичність пропозиції.** Пакет запропонованих послуг повинен бути достатньо широким — від мінімально необхідних до максимально доцільних.

4. **Зручність отримання.** Сервіс має надаватися в тому місці, в такий час і в такій формі, які б влаштовували покупця.

5. **Раціональна цінова політика.** Сервіс повинен бути не тільки джерелом додаткового прибутку, скільки стимулом для придбання продукції і засобом зміцнення довіри покупця до підприємства.

6. **Інформаційна віддача.** У процесі надання послуг потрібно організувати збирання детальної інформації щодо експлуатації продукції, оцінки клієнтів, поведінки і форм сервісу конкурентів.

7. Оперативність надання. Логістичний сервіс, як правило, дає тим більший економічний ефект, чим швидше відбувається його реалізація. Саме оперативність надання логістичного сервісу приваблює потенційних клієнтів.

8. Адресність. Логістичні послуги надаються клієнту безпосередньо.

9. Непостійність якості сервісу. Якість логістичного сервісу має схильність до коливань залежно від міри досконалості логістичної системи, вимог клієнтів, впливу багатьох випадкових факторів.

10. Невіддільність від джерела. Логістичний сервіс як форма діяльності невіддільний від свого джерела.

[1] Third Party Logistics (3PL, Тристороння логістика, Контрактна логістика) — надання комплексу логістичних послуг від доставки і адресного зберігання до управління замовленнями і відстеження руху товарів. В функції 3PL-провайдера входить організація та управління перевезеннями, облік і управління запасами, підготовка імпоротно-експортної і фрахтової документації, складське зберігання, обробка вантажу, доставка кінцевому споживачу. До 3PL-операторів належать компанії, що надають послуги з аутсорсингу логістичних функцій стороннім організаціям.

1.4 Формування систем логістичного сервісу. Оцінка рівня логістичного сервісу

Визначення політики підприємства в сфері надання послуг пов'язане з формуванням системи логістичного сервісу й припускає здійснення комплексу взаємозалежних робіт. Послідовність дій по формуванню системи логістичного сервісу здійснюється за наступною схемою (рис. 1.3):

- 1) Сегментація споживчого ринку.
- 2) Визначення найбільш значимих послуг для покупців.
- 3) Ранжирування послуг.
- 4) Визначення стандартів послуг у розрізі окремих сегментів ринку.
- 5) Оцінка надаваних послуг, встановлення взаємозв'язку між рівнем сервісу й вартістю надаваних послуг, визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності компанії.
- 6) Встановлення зворотного зв'язку з покупцями для забезпечення відповідності послуг потребам покупців.

Якісне обслуговування клієнтів закладається на рівні формування логістичного сервісу, в процесі якого необхідно прагнути: постійно підвищувати надійність обслуговування і готовність до виконання замовлень і запитів споживачів логістичних послуг; знижувати сукупні витрати, пов'язані з обслуговуванням і утриманням запасів та собівартість товару — послуги.

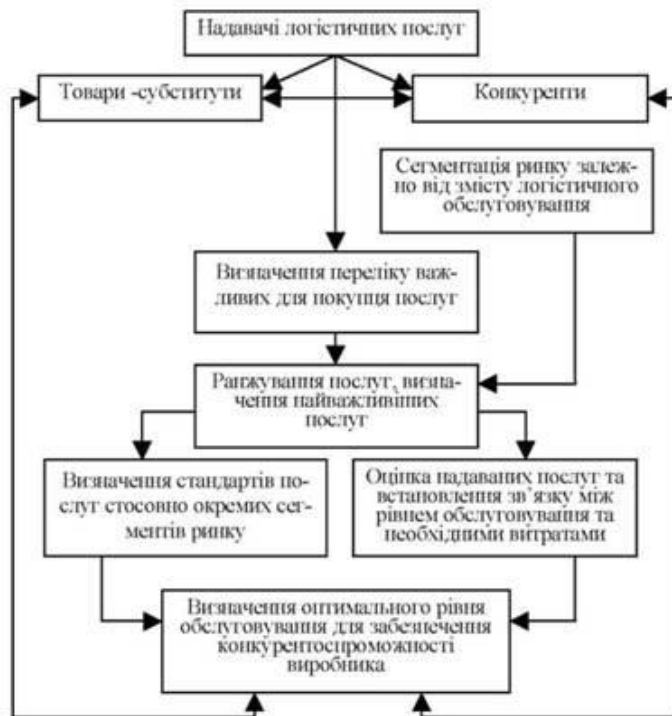


Рис. 1.3. Блок-схема формування системи логістичного сервісу на ринку товарів

Приступаючи до логістичної оптимізації сервісних потоків необхідно спиратися на три основні складові: місії підприємства, вимог покупців та власних можливостей.

Комплекс послуг можуть надавати спеціалізовані логістичні компанії та логістичні оператори. На даний момент на ринку логістичних послуг працює не так багато логістичних компаній і логістичних операторів (у т. ч. як українських, так і закордонних). Логістичні компанії, як правило, надають вузькоспеціалізовані послуги: транспортування, складське зберігання, декларування (митні послуги), підготовка експортно-імпоротної документації, послуги зі зв'язку із закордонними постачальниками тощо. Логістичні ж оператори надають своїм клієнтам широкий комплекс послуг.

Загальна задача логістики полягає в забезпеченні бажаного рівня обслуговування споживачів з мінімальними загальними витратами.

Основним критерієм, що дозволяє оцінити систему сервісу, як з позиції постачальника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень логістичного обслуговування (сервісу).

Рівень логістичного обслуговування — це кількісна характеристика відповідності фактичних значень показників якості й кількості логістичних послуг оптимальним або теоретично можливим значенням цих показників.

Розрахунок даного показника виконують за такою формулою:

$$\eta = \frac{m}{M} \times 100,$$

де n — рівень логістичного обслуговування;

M — кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m — кількісна оцінка фактично наданого обсягу логістичного сервісу.

Приклад. Підприємство роздрібної торгівлі реалізує комплектуючі до комп'ютерів. Загальна номенклатура комплектуючих для комп'ютерів даної марки нараховує 20 видів, з яких на підприємстві постійно наявні 10 видів. Рівень сервісу підприємства складає: $\eta = (10 / 20) \times 100 = 56\%$.

Для оцінки рівня логістичного обслуговування обираються найбільш значимі види послуг, тобто послуги, надання яких поєднується із значними витратами, а ненадання — з істотними втратами на ринку.

Рівень обслуговування можна оцінювати також співставляючи час на виконання логістичних послуг, які надаються фактично в процесі постачання, з часом, який необхідно було б затратити для надання всього комплексу можливих послуг у процесі того ж постачання.

Розрахунок виконують за такою формулою:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i},$$

де N — кількість послуг, які теоретично можна надати; n — фактична кількість наданих послуг; t_i — час на виконання i -тої послуги.

$$\sum_{i=1}^n t_i$$

Таким чином, $\sum_{i=1}^n t_i$ — сумарний час, фактично затрачений на надання

$$\sum_{i=1}^N t_i$$

послуг; $\sum_{i=1}^N t_i$ — час, який теоретично можна затратити на виконанні всього комплексу послуг.

Приклад. У таблиці 1.4 наведено загальний список послуг, які фірма може надати в процесі реалізації своєї продукції, а також час, необхідний для надання кожної окремої послуги. Однак фактично фірма надає тільки послуги №№ 1, 3, 7, 8, 10.

Таблиця 1.4. Перелік послуг, які фірма може потенційно надати

Номер послуги	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Час, необхідний для надання послуги, люд./год	5	2	9	3,5	0,5	6	4	7	1	8

Рівень обслуговування, який надає дана фірма, складає:

$$\eta = \frac{(5+9+4+7+8)}{(5+2+9+3,5+0,5+6+4+7+1+8)} \times 100 = 71,7\%.$$

Закордонні науковці виділяють базовий рівень логістичного обслуговування та послуги з додатковою вартістю.

Базовий рівень обслуговування — це однаково визначений рівень обслуговування споживачів, на якому підприємства будують свої основні

господарські зв'язки, що дозволяє завоювати та зберегти загальну лояльність споживачів. Він має такі *характеристики*:

1) *доступність* — визначається такими критеріями діяльності, як: ймовірність виникнення дефіциту (нестачі запасів), норма насичення попиту, повнота охоплення замовлень;

2) *функціональність* — характеризується здатністю дотримуватися очікуваних строків і прийнятної змінюваності операцій і визначається такими оперативними показниками, як: швидкість, безперебійність, гнучкість, рівень браку / ліквідації недоліків;

3) *надійність* — здатність дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій;

4) *безперервне вдосконалення*.

Послуги з додатковою вартістю — це засіб укріплення зв'язків зі споживачами шляхом ухвалення індивідуальних рішень та особливих дій, що створюють додаткову вартість і допомагають споживачам досягти очікуваних результатів, орієнтуючись при цьому, як правило, на крупних споживачів. Наприклад, додаткова вартість може створюватися індивідуальною упаковкою для клієнта чи особливим ярликом, розробленням особливої тари для масових партій товару чи крупногабаритного вантажу, надання інформаційних послуг, що полегшують процес купівлі та ін.

У сучасній сервісній логістиці технологічні фактори відіграють усі меншу роль в обмеженні рівня сервісу. Впровадження гнучких виробництв, комп'ютерної техніки і т.д. дозволяє зробити послугу практично будь-якого рівня складності з урахуванням індивідуальних запитів споживача. Обмежувачем рівня сервісу стають економічні фактори. З одного боку, чи має підприємство фінансові можливості забезпечити більш високий рівень сервісу, а з іншого боку — чи зможуть споживачі купувати високоякісні, але дорогі послуги. Наприклад, підприємство, витративши великі кошти для досягнення абсолютної бездефектності виконання замовлень клієнтів, ризикує надати своїм покупцям послуги, в яких вони не мають потреби, яких вони не чекають або навіть зовсім не хочуть за ту ціну, що їм пропонують заплатити.

Тому, *процес логістичного обслуговування клієнта пов'язаний із вирішенням таких питань*:

- який рівень витрат є доступним для забезпечення прийнятого рівня обслуговування клієнта;
- яка ефективність може бути отримана у разі підвищення рівня обслуговування клієнта;
- який рівень обслуговування можна вважати стандартним і яка ситуація з цим у конкурентів.

Оптимальний логістичний сервіс — це баланс (розумний компроміс) між пріоритетом високоякісного обслуговування споживачів і відповідних витрат, необхідними для його забезпечення.

Широка номенклатура логістичних послуг і значний діапазон зміни їх якості, вплив послуг на конкурентоспроможність фірми та величину витрат

актуалізують необхідність формування стратегій підприємства у сфері логістичного обслуговування споживачів.

У сервісній логістиці розрізняють наступні *концепції сервісу*.

1. *Базовий рівень сервісу* — обслуговування, яке підприємство повинно забезпечити всім споживачам. Якщо фірма прийняла замовлення від споживача, воно зобов'язано обслужити його на встановленому базовому рівні. З іншого боку, припустиме і виправдано запропонувати споживачам підвищений рівень сервісу з відповідною оплатою.

2. *Обслуговування, що сприяє діловим успіхам партнерів*. Виробники і споживачі послуг спільно визначають вимоги до змісту і якості сервісу, поєднують зусилля для досягнення необхідної якості послуг, обмінюються інформацією і тим самим полегшують один одному ведення бізнесу.

3. *Концепція повного задоволення споживачів* (здійснене обслуговування, нуль дефектів) — вибіркове обслуговування споживачів, що приносять значний прибуток фірмі, що виправдує високі витрати на сервіс. Упровадження концепції здійсненого обслуговування споживачів вимагає тривалого часу, тривалих господарських зв'язків і високого ступеня довіри між партнерами. Досягнення такого рівня обслуговування ставить партнерів у більш тісну залежність друг від друга, тому необхідно вільний обмін інформацією, спільне прогнозування майбутньої діяльності і т.д

1.5 Критерії якості логістичного сервісу

Одним з найбільш складних питань сервісної логістики є поняття якості послуг.

Поняття "якість" має різне значення для різної категорії споживачів. Для розробника продукції, наприклад, — це відповідність продукції функціональному призначенню, її надійність, міцність, довговічність; для керівника підприємства — це вимога замовника й конкурентоздатність; для працівників служби технічного контролю — точна відповідність параметрів продукції кресленням і стандартам; для споживача — здатність задовольняти потреби споживача, зручність використання, прийнятна ціна тощо.

Якість послуг у міжнародному стандарті системи якості ISO 9000 трактується як "сукупність властивостей і характеристик послуги, що додають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби", а *система якості* — як "сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення адміністративного керування якістю".

Якість послуг визначається як відповідність вимогам споживачів, отже, ці вимоги повинні бути ясно сформульовані й обмірювані за допомогою системи показників. Відхилення від запланованих показників буде означати, що сервіс має неналежну якість (або недостатній рівень).

До *ключових параметрів якості логістичного обслуговування* відносять:

- час від отримання замовлення постачальником до постачання продукції споживачу (замовнику);
- гарантовану надійність постачання за будь-яких умов;
- реальну можливість доставки за першою вимогою замовника;

- наявність необхідних запасів у логістичній системі;
- стабільність матеріально-технічного забезпечення клієнтів;
- максимальна відповідність виконанню замовлень вимогам клієнтів;
- прогресуючу ступінь доступності виконання замовлень у діючий логістичній системі;
- зручність подання замовлення в логістичній системі в будь-який час;
- якнайшвидше підтвердження замовлення, прийнятого постачальником для виконання;
- об'єктивність цін на логістичні послуги;
- регулярність інформування клієнтів про рівень і структуру витрат на логістичне обслуговування;
- наявність у логістичній системі можливостей надання постійним клієнтам товарних кредитів і прихованих знижок у вигляді логістичних послуг, які надаються безкоштовно;
- високу ефективність технології вантажопереробки на складах та інших трансформаційних об'єктах логістичної системи;
- забезпечення високої якості пакування товарної продукції;
- прогресуючу можливість здійснення пакетних і контейнерних перевезень;
- можливість надання кредитів і ін.

Окрім того можна виділити критерії:

- *ступінь задоволення споживчого попиту*: число відмов за обсягом продажів і кожному виду номенклатури у зв'язку з відсутністю виробничих ресурсів і неефективністю їх використання в розглянутий період; час поставок відносно середньоринкового часу поставок по кожному виду продукції; число споживчих відмов у зв'язку з відхиленням цін від середньоринкових; імовірність безвідмовного виконання прийнятого замовлення за часом і якістю;
- *рівень надання послуг виробничого призначення*: ціна послуг у порівнянні зі середньоринковою, імовірнісна оцінка безвідмовності надання послуг із часу і якістю;
- *рівень післяпродажного обслуговування*: число відмов на заявки на такого роду обслуговування; показники якості обслуговування по кожному виду продукції в зіставленні зі середньоринковим рівнем якості; тимчасові характеристики обслуговування; цінові характеристики кожного виду обслуговування в порівнянні з середньоринковою ціною; імовірнісну оцінку безвідмовності виконання кожного виду післяпродажного сервісу за критеріями якості й часу.

Аналогічним чином можна оцінити якість інших видів логістичного сервісу, а саме, *критерії рівня інформаційного й фінансово-кредитного обслуговування* в розрізі номенклатури, кількості, якості, часу, ціни й надійності надання сервісу.

Якість логістичного сервісу раніше визначалась надійністю поставки, повним часом з моменту отримання замовлення до поставки партії матеріальних ресурсів, можливістю вибору способу доставки, часом на

здійснення замовлення, наявністю запасів, можливістю надання кредитів та знижок, тривалістю виконання вантажних операцій та простоїв в очікуванні розвантаження, інтервалами прибуття, необхідною кількістю транспортних засобів тощо. На даний час найбільш пріоритетним є *досягнення високої якості функціонування всієї логістичної системи*, оскільки в ній періодично виникають процеси, що знижують якість її функціонування.

У зв'язку з цим змінюються підходи і до оцінки якості логістичного сервісу, яка раніше проводилась на рівні окремих суб'єктів господарювання та не передбачала можливості оцінки всього ланцюга поставок. Сьогодні ж, створення конкурентних переваг неможливе без детального вивчення ланцюгів поставок товарів, взаємодії їх окремих ланок, визначення ролі та внеску окремих елементів ланцюга в результати діяльності в цілому, оцінки впливу різних логістичних послуг на якість обслуговування окремих ланок ланцюга поставок.

1.6 Логістика сервісного відгуку

"Логістика сервісного відгуку" (англ., *service response logistics, SRL*) — процес координації логістичних операцій, необхідних для надання послуг найбільш ефективним способом з погляду витрат і задоволення запитів споживачів.

Основним елементом цього підходу є прийняття замовлень на послуги й моніторинг надання послуг.

Зіставляючи S_c -дії (дії по управлінню матеріальними потоками в логістичному ланцюзі) і S_r -дії, можна зробити висновки про те, що логістичні менеджери фірми, яка здійснює послуги, можуть використовувати ті ж принципи й методичні підходи при управлінні потоками послуг, що й для матеріальних потоків. Проте необхідно враховувати, що процедури замовлень і моніторингу послуг звичайно носять більш комплексний характер, ніж аналогічні процедури матеріального логістичного менеджменту.

До S_r -дій відносять:

- 1) прогнозування обсягу послуг;
- 2) збір інформації про пропоновані послуги;
- 3) вибір каналу просування послуг;
- 4) найм персоналу служби сервісу;
- 5) ротація кадрів;
- 6) навчання персоналу служби сервісу;
- 7) розклад роботи персоналу й сервісного устаткування;
- 8) управління потужностями сервісного устаткування;
- 9) реєстрація клієнтів;
- 10) ведення баз даних на персональних комп'ютерах;
- 11) взаємодія із клієнтами;
- 12) оцінка потреб клієнтів;
- 13) моніторинг доведення послуг до споживача;
- 14) організація виставок;

- 15) планування сервісної мережі;
- 16) мережевий контроль;
- 17) контроль комунікацій;
- 18) передача інформації про послуги й т.п.

Порівняння окремих логістичних дій у звичайному логістичному ланцюгу управління матеріальними потоками (S_c -дія) та логістичній сервісній системі (S_r -дія) показано на рис. 1.7.



Рис. 1.4. Порівняння окремих логістичних дій у звичайному логістичному ланцюгу управління матеріальними потоками