

**Карпунь О.В.,**

**Марчук В.Є.,**

Національний авіаційний університет,  
м. Київ, Україна

**Градиський Ю.О.**

Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА

УДК 334.761:658.64

*Карпунь О.В., Марчук В.Є., Градиський Ю.О. «Концептуальні засади інтегрованого управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера»*

В статті досліджено сутність інтегрованого управління, дано власне визначення поняття інтегрованого управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера, запропоновано структуру системи управління якістю обслуговування клієнтів, а також вдосконалену Гар-модель оцінки розходжень за якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера.

Сучасний ринок вимагає безперервного поліпшення якості продукції та послуг як найважливішого фактору підвищення конкурентоспроможності, в тому числі логістичних провайдерів. Для вирішення цієї проблеми потрібно мати інтегровані системи управління якістю обслуговування клієнтів, які б враховували вимоги міжнародних стандартів та усіх учасників даного процесу.

Проведені дослідження показали, що найбільш доцільним способом підвищення ефективності управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера в умовах зростаючої конкуренції є формування інтегрованої системи управління.

Як показали дослідження, інтегровані системи управління будуються на основі застосування системного і процесного підходів до управління підприємством, які дозволяють пов'язати в єдине ціле різні процеси і види діяльності підприємства.

Діяльність будь-якої організації пов'язана з ризиками, які визначають основні втрати. Як зазначається, метою створення інтегрованої системи управління є спільне оптимальне управління ризиками, що дозволяє скоротити потрібні підприємству матеріальні та організаційні ресурси.

Інтегроване управління обслуговуванням клієнтів логістичного провайдера – це, перш за все, мистецтво компромісу, при якому рішення приймаються виходячи із загальної мети з урахуванням інтересів усіх учасників логістичного процесу. При цьому основні труднощі виникають в ситуації, коли сусідні ланки використовують різні принципи організації і планування операцій в ланцюгах поставок.

Інтегроване управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера повинно передбачати узгодження якості послуг по всьому ланцюгу обслуговування. Різні компанії бізнес-партнери, що приймають участь у даному ланцюгу, повинні усвідомити, що вони є ланками одного процесу й мають загальну мету – максимальне задоволення потреб клієнта.

**Ключові слова:** інтегроване управління; логістичний провайдер; клієнт; процесний підхід; ланцюг обслуговування.

*Карпунь О.В., Марчук В.Є., Градиський Ю.О. «Концептуальные основы интегрированного управления качеством обслуживание клиентов логистического провайдера»*

В статье исследована сущность интегрированного управления, дано собственное определение понятия интегрированного управления качеством обслуживания клиентов логистического провайдера, предложена структура системы управления качеством обслуживания клиентов, а также усовершенствованная Гар-модель оценки разрывов качества обслуживания клиентов логистического провайдера.

Современный рынок требует непрерывного улучшения качества продукции и услуг как важнейшего фактора повышения конкурентоспособности, в том числе логистических провайдеров. Для решения этой проблемы нужно иметь интегрированные системы управления качеством обслуживания клиентов, которые бы учитывали требования международных стандартов и всех участников данного процесса.

Проведенные исследования показали, что наиболее целесообразным способом повышения эффективности управления качеством обслуживания клиентов логистического провайдера в условиях растущей конкуренции является формирование интегрированной системы управления.

Как показали исследования, интегрированные системы управления строятся на основе применения системного и процессного подходов к управлению предприятием, позволяют связать в единое целое различные процессы и виды деятельности предприятия.

Деятельность любой организации связана с рисками, которые определяют основные потери. Как отмечается, целью создания интегрированной системы управления является общее оптимальное управление рисками, что позволяет сократить нужные предприятию материальные и организационные ресурсы.

Інтегроване управління обслуговуванням клієнтів логістичного провайдера - це, перше за все, мистецтво компромісу, при якому рішення приймаються виходячи з загальної мети з урахування інтересів всіх учасників логістичного процесу. При цьому основні складнощі виникають в ситуації, коли сусідні ланки використовують різні принципи організації та планування операцій в ланках поставок.

Інтегроване управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера повинно передбачати узгодження якості послуг по всій ланці обслуговування. Різні компанії-партнери, які беруть участь в даній ланці, повинні усвідомити, що вони є ланками одного процесу і мають загальну мету – максимальне задоволення потреб клієнта.

**Ключові слова:** інтегроване управління; логістичний провайдер; клієнт; процесний підхід; ланка обслуговування.

*Karpun O.V., Marchuk V.Y., Gradisky Y.A. «Conceptual principles of integrated quality customer service management of logistics provider»*

The essence of integrated management was investigated in the article, own definition of the concept of integrated customer service management of the logistics provider was given, the structure of the customer service quality management system was proposed, as well as an improved logistic provider quality customer service Gap-model.

The modern market requires continuous improvement of the quality of products and services as a major factor in increasing competitiveness, including logistics providers. To solve this problem, you need to have integrated customer service quality management systems that take into account the requirements of international standards and all participants in this process. Studies have shown that the most appropriate way to improve the efficiency of customer service management of a logistics provider in the face of growing competition is to create an integrated management system.

As studies have shown, integrated management systems are built on the basis of applying a system and process approaches to enterprise management, allowing you to connect the various processes and activities of the enterprise into a single whole.

The activities of any organization are associated with risks that determine the main losses. As noted, the goal of creating an integrated management system is overall optimal risk management, which reduces the material and organizational resources needed by the enterprise.

Integrated customer service management of a logistics provider is, above all, the art of compromise, in which decisions are made based on a common goal, taking into account the interests of all participants in the logistics process. In this case, the main difficulties arise in a situation where neighboring units use different principles of organization and planning of operations in supply chains.

To improve the quality of customer service, from now on it becomes impossible to consider the activities of only a logistics provider in isolation. The increase in the number of market entities involved in the customer service process makes it difficult to manage this process, which should be organized in accordance with the concept of optimizing total costs and quality management at all stages of customer service. Integrated quality management of customer service of a logistics provider should provide for the harmonization of quality of services throughout the service chain. Various companies, business partners involved in this chain, should realize that they are links in one process and have a common goal - the maximum satisfaction of customer needs.

Integrated management of customer service quality of the logistics provider will minimize the total cost of resources of both the logistics provider and its business partners, provided that the necessary level of customer service quality is provided.

**Key words:** integrated management; logistic provider; client; process approach; service chain.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку ринкових відносин пов'язані зі швидким переналаджуванням існуючих бізнес-моделей діяльності багатьох підприємств, спрямованим на використання переваг технологій управління задля досягнення очікуваних конкурентних переваг. Сучасний ринок вимагає безперервного поліпшення якості продукції та послуг як найважливішого фактору підвищення конкурентоспроможності, в тому числі логістичних провайдерів. Для вирішення цієї проблеми потрібно мати інтегровані системи управління якістю обслуговування клієнтів, які б враховували вимоги міжнародних стандартів та усіх учасників даного процесу.

Аналіз стану побудови процесно-орієнтованих інтегрованих систем показав, що етап створення не достатньо забезпечений формалізованими принципами і підходами спрямованого вибору конфігурації моделі, а також методиками оцінки структурних і нормативних складових системи, що стримує їх широкомасштабне застосування. Вирішення цієї проблеми потребує проведення великого обсягу теоретичних та експериментальних досліджень, які дозволяють на

сучасному науковому рівні синтезувати вимоги положень TQM і міжнародних стандартів (ISO 9001, 14001; OHSAS 18001; SA 8000 та ін.) [1].

Проведені дослідження доводять, що для ефективного функціонування інтегрованої системи управління якістю необхідно мати великий обсяг нормативних документів, які повинні працювати в єдиному інформаційно-правовому полі й задовольняти вимоги системи логістичного обслуговування в цілому. При цьому, під системою логістичного обслуговування розуміється «сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для забезпечення оптимального рівня обслуговування» [2]. Існуючий на даний час інструментарій, що застосовується для цих цілей є недосконалим. У зв'язку з цим, розробка наукових основ створення інтегрованої системи управління якістю на базі міжнародних стандартів є важливою науково-прикладною проблемою по підвищенню якості і конкурентоспроможності продукції та послуг логістичних провайдерів, вирішення якої має велике значення для національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проведені дослідження показали, що найбільш доцільним способом підвищення ефективності управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера в умовах зростаючої конкуренції є формування інтегрованої системи управління. Дану точку зору підтримують багато авторів [3-7].

Поняття «комплексне управління якістю» було введено А. Фейгенбаумом ще в 1957 році як ефективна система, що поєднує діяльність різних підрозділів організації, відповідальних за розробку параметрів якості, підтримання досягнутого рівня якості та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації виробу на найбільш економічному рівні, при повному задоволенні вимог споживача [3, с. 10]. Впровадження комплексного управління якістю повинно було супроводжуватися стандартизацією всіх елементів виробничого процесу з наступною передачею керівником прав і обов'язків своїм підлеглим.

На думку [6, с. 371] «під інтегрованою системою розуміють багаторівневу ієрархічну систему, яка охоплює в межах єдиного цілого вирішення завдань управління якістю продукції на всьому технологічному циклі розробки, виготовлення та випробування виробів».

Також є думка, що «інтегрована система управління – це сукупність кількох міжнародних стандартів у рамках однієї системи» [8, с. 171].

Автор [4] вважає, що «інтегрована система менеджменту – частина загальної системи менеджменту організації, найбільш ефективний спосіб управління організацією, який відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту, вона буде функціонувати як єдине ціле, сприяючи виробництву якісної продукції».

Поняття «інтегровані системи управління» з'явилося в кінці 90-х років минулого століття у зв'язку з розробкою систем, що відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів на системи менеджменту [5, с. 134]. Спочатку його застосовували в тих випадках, коли організація розробляла дві документовані системи менеджменту, зокрема якості і навколишнього середовища, і забезпечувала їх одночасне функціонування. Надалі була приєднана і третя система – стандарт OHSAS 18001 «Система управління професійною безпекою і здоров'ям». Це стало можливим після того, як в процесі його розробки виявилось очевидним, що впровадження подібної системи вимагає одночасно оцінки і чинників, пов'язаних з дією на навколишнє середовище, а також з дією устаткування і виробничого середовища.

За останні роки у зв'язку з появою нових стандартів на різні системи менеджменту, створення інтегрованих систем практикується все ширше, оскільки при цьому вдається зменшити витрати на розробку, впровадження і сертифікацію, і отримати ефект «два в одному», «три в одному» тощо.

Як показали дослідження, інтегровані системи управління будуються на основі застосування системного і процесного підходів до управління підприємством, які дозволяють пов'язати в єдине ціле різні процеси і види діяльності підприємства [5, с. 135].

Діяльність будь-якої організації пов'язана з ризиками, які визначають основні втрати. Як зазначають автори [5, 7], метою створення інтегрованої системи управління є спільне оптимальне управління ризиками, що дозволяє скоротити потрібні підприємству матеріальні та організаційні ресурси.

Аналіз міжнародного і вітчизняного досвіду свідчить, що широкомасштабне впровадження інтегрованого управління якістю обслуговування клієнтів в діяльність логістичних провайдерів потребує розроблення універсального стандарту, який регламентував би і забезпечував би виконання узагальнених принципів, підходів, нормативних вимог, спрямованих на управління ризиками, матеріальними, фінансовими, людськими ресурсами. У зв'язку з цим теоретичне обґрунтування практичного застосування концепції побудови проекту інтегрованої системи управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера є актуальною та своєчасною задачею.

**Метою статті** є формування концептуальних засад інтегрованого управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи вищесказане, а також те, що на сьогоднішній день не існує жодного визначення поняття інтегрованого управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера, пропонуємо дати наступне визначення: це ефективна система, що поєднує діяльність різних підрозділів логістичного провайдера з його бізнес-партнерами та клієнтами, яка забезпечує підтримання необхідного або досягнутого рівня якості, а також його підвищення задля забезпечення виробництва та надання логістичних послуг на найбільш економічному рівні, при повному задоволенні вимог клієнтів.

Виходячи з даного визначення, для реалізації функцій інтегрованого управління логістичним якістю обслуговування клієнтів необхідний всебічний аналіз вихідних даних. Вихідними даними, як правило, слугують щоденні звіти про реалізацію товарів та послуг. На основі отриманої інформації, необхідно здійснити прогноз основних показників рівня логістичного обслуговування та діяльності логістичного провайдера. До ключових параметрів якості обслуговування клієнтів логістичного провайдера можуть відноситися: час від одержання замовлення до доставки, стабільність постачання, повнота і ступінь виконання замовлення, зручність розміщення та підтвердження замовлення, об'єктивність цін і регулярність інформації про послуги, надійність і гнучкість постачання та можливість вибору способу доставки тощо.

У рамках інтегрованого управління якістю обслуговування клієнтів повинні розроблятися методики, що встановлюють вимоги до виконання всіх пов'язаних із наданням послуги процесів, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування і безпосередньо надання послуги), які функціонують в структурі системи управління якістю логістичного провайдера (рис. 1) [на основі 8, 9].

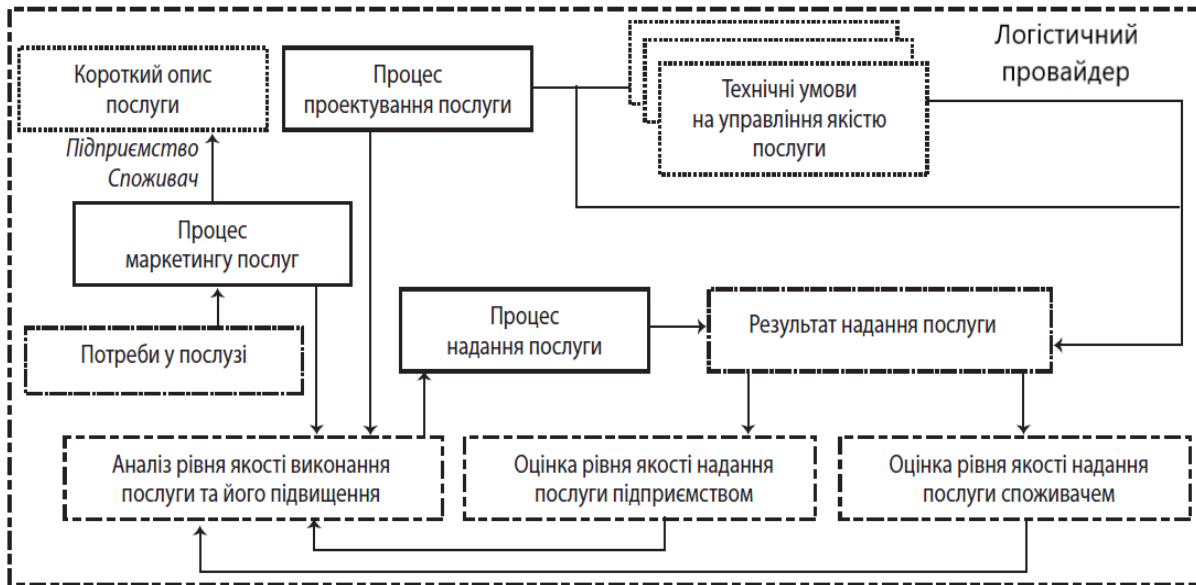
Якість логістичної послуги, як вона сприймається клієнтом, безпосередньо визначається цими процесами, а також діями, пов'язаними із заходами, що виконуються за результатами зворотного зв'язку з якості послуг і сприяють поліпшенню їхньої якості, а саме:

- оцінюванням наданої постачальником послуги;
- оцінюванням отриманої послуги клієнтом;
- перевітками реалізації всіх процесів системи якості та їх ефективності.

Зворотний зв'язок з якості має бути встановлений і між групами процесів структури системи якості, які взаємодіють між собою.

Якщо логістичний провайдер формулює мету посилення контролю за якістю послуг, то вона повинна мати детальну процедуру для ефективного відслідковування претензій та зауважень клієнтів щодо якості, відмов від придбання послуги та проведення відповідних записів прийнятих рішень.

Така процедура може включати до себе створення системи відслідковування і показники вимірювання процесу з тим, щоб у подальшому керівництво компанії могло визначити ступінь відповідності процесу цілям логістичного провайдера у сфері якості. І навпаки, наприклад, порядок введення даних щодо задоволення клієнтів надаваними послугами може бути достатньо простим автоматизованим процесом, який послідовно виконується без складних документованих процедур.



**Рис. 1. Структура системи управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера**

Клієнт, оцінюючи якість послуги логістичного провайдера, порівнює деякі фактичні значення параметрів якості із очікуваними ним величинами, і якщо ці очікування співпадають / перевищують, то якість визначається задовільною чи перевершеною. Більшість клієнтів не знають про якість вхідних даних послуги з функціональної точки зору (тобто їх не цікавить те, як логістична послуга була вироблена). Вони судять про якість по вихідним даним – вигодам, які отримані ними від наданої послуги. Різницю між цими двома величинами складає розходження, по якому оцінюють ступінь задоволеності клієнтів якістю послуги логістичного провайдера (рис. 2) [на основі 2, 10].

Верхня частина представленої моделі описує фактори, які визначають очікування і попит на послугу логістичного провайдера. Нижня частина моделі показує, як логістичний провайдер створює такі послуги.

У представленій моделі застосований метод аналізу розходжень, які можуть виникати у процесі надання логістичних послуг. Завдання логістичного провайдера полягає у тому, щоб ідентифікувати та зменшувати такі розходження, що були встановлені менеджером і визначені як значні перешкоди до надання якісної логістичної послуги. Сутність цих розходжень визначається наступними положеннями (рис. 3) [на основі 2, 10].

Розходження 1 виявляє проблему невірної сегментації за вигодами – припущення керівництва про клієнтські очікування некоректні. Керівництво логістичного провайдера не завжди розуміє, які характеристики послуги першочергово означають для клієнтів її високу якість, які показники повинна мати послуга для того, щоб відповідати їх потребам, і який рівень реалізації таких показників необхідний для забезпечення високоякісного обслуговування.

Розходження 2 виникає тоді, коли потреби клієнтів відомі, але логістичний провайдер не має можливості надати послугу, яка б відповідала їх очікуванням, або через обмеженість

ресурсів, або через бездієвість співробітників, або через невірно прописані стандарти обслуговування.

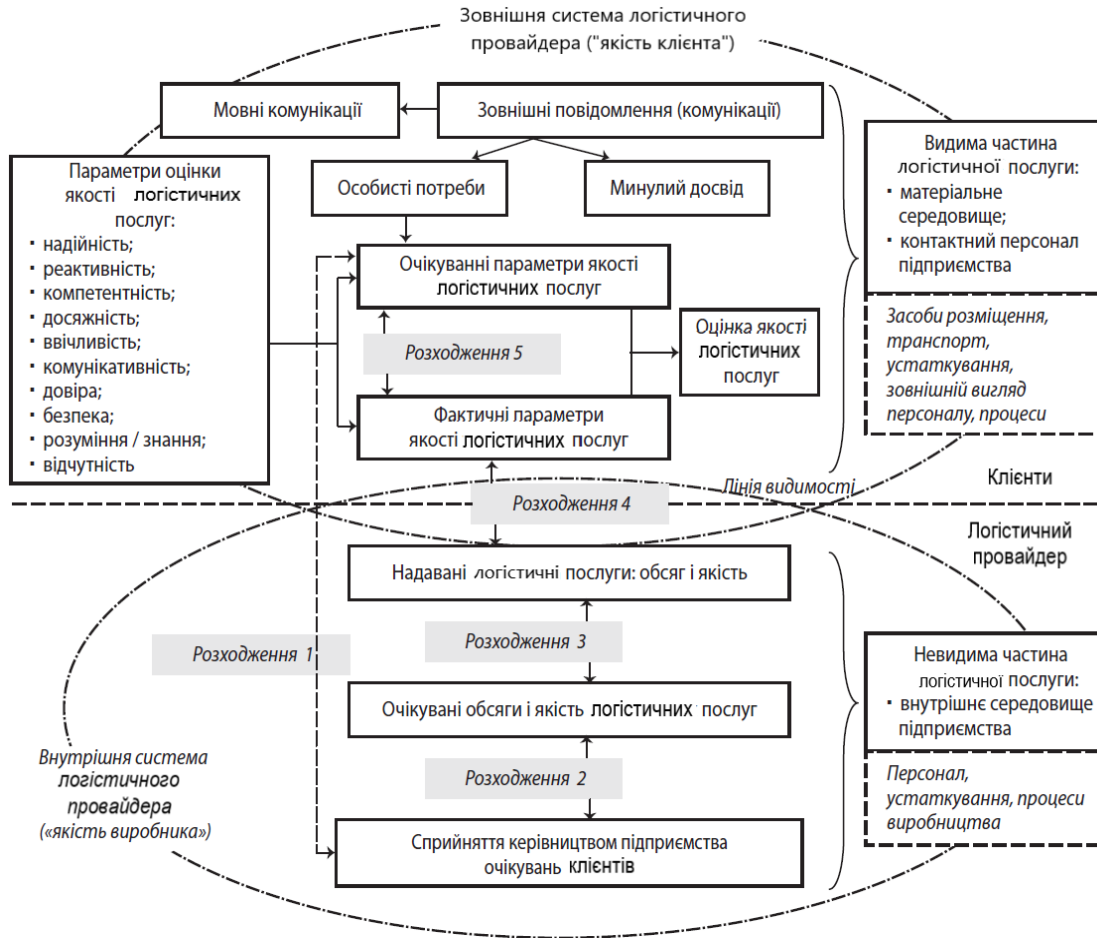


Рис. 2. Гар-модель Зейтгамла оцінки розходжень за якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера

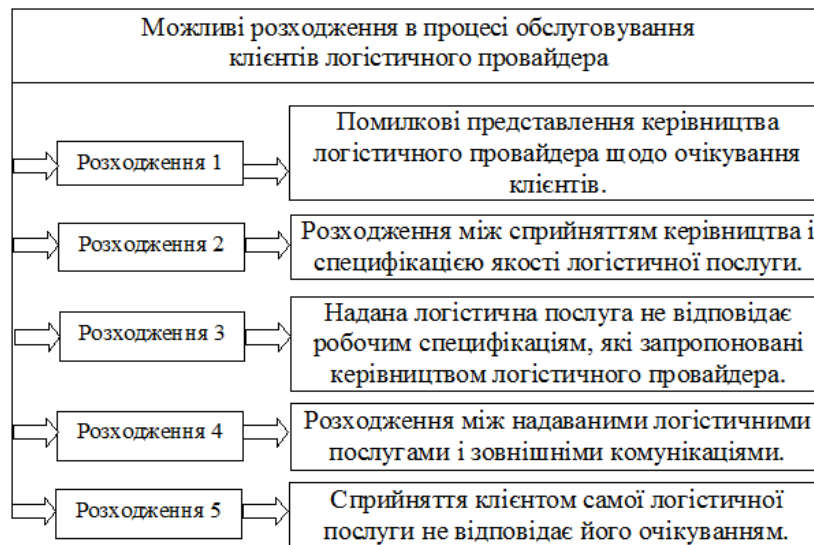


Рис. 3. Можливі розходження в процесі обслуговування клієнтів логістичного провайдера

Розходження 3 виникає, коли сценарій і контроль виконання послуги невірні у цілому. Від працівників, які надають послуги, у значній мірі залежить, як клієнти сприймають якість обслуговування. Але дії персоналу не завжди можуть бути регламентовані. Крім того, можуть бути ускладнення із дотриманням прийнятих стандартів унаслідок особливостей дій персоналу, або складності (неможливості) виконання деяких стандартів.

Розходження 4 має місце, коли заявлена якість послуги не відповідає дійсності: обране позиціонування не відповідає реальній послугі. Логістичний провайдер не повинен обіцяти більше, ніж він може реально виконати. Крім того, клієнти не завжди мають у своєму розпорядженні інформацію про зусилля, які робляться для їх обслуговування. Але якщо люди знають про них, то вони зазвичай доброзичливо будуть сприймати надані їм послуги.

Розходження 5 має місце, коли надана послуга не може задовольнити очікування клієнта.

Таким чином, виправдання очікувань клієнтів щодо якості послуги, залежить від наступних складових:

- як розроблена послуга;
- як прописані стандарти обслуговування;
- наскільки навчений персонал;
- яку винагороду отримують працівники;
- яким чином контролюється робота персоналу.

Відповідність, яка проявляється у представленні однієї й тієї ж залежності послуги одному й тому ж клієнтові та іншим клієнтам (для стандартної послуги), також дуже важлива. Але відповідність обслуговування особливо важко досягти у порівнянні з виробничою відповідністю.

Причина полягає у тому, що послуги більш персоналізовані, а також створюються людьми, управляти якими значно складніше, ніж механізмами.

У логістичній галузі очікування клієнтів, які сформовані у нього референтними джерелами, попереднім досвідом, комунікаціями, власними потребами, з якими вони входять в угоду на обслуговування, є деяким еталоном порівняння, з яким і прийдеться працювати логістичному провайдеру. Результати оцінки задоволеності логістичною послугою обумовлюють варіанти рішень про якість того, що отримав клієнт, із якої виходить задоволення чи незадоволення такою угодою.

Виходячи із вищезначеного, можна зробити висновок, що:

– по-перше, виробництво і реалізація логістичних послуг потребує особливої уваги до аспектів взаємовідносин між логістичним провайдером, який надає послуги, і клієнтом, який її отримує;

– по-друге, логістична послуга як специфічний ринковий товар досить складно піддається кількісному аналізу та оцінці кінцевого результату.

Це означає, що існуючі методологічні підходи до управління якістю у системі матеріального виробництва не можуть у повній мірі бути застосовані до системи управління якістю логістичних послуг. Для більшості таких послуг процеси їх надання і споживання практично невіддільні. Такі процеси розробляються як результат узгоджених дій різних складових системи управління якістю, де ключовими є логістичний провайдер і його клієнти. У межах управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера система виробництва послуг не просто функціонує, а взаємодіє із системою споживання послуги, вони взаємно впливають одна на одну, формуючи загальне представлення концепції управління якістю логістичних послуг.

Крім того, як відомо, не всі послуги логістичні провайдери надають самотійно. Виконання та контроль за деякими етапами (процесами) несуть й інші суб'єкти, підпорядковані

логістичному провайдеру. Проте, відповідальність перед клієнтами за якість обслуговування несе все-рівно основний логістичний провайдер (рис. 4) [на основі 2, 10].

Вважаємо, так як в логістичному ланцюзі обслуговування з'являються й інші суб'єкти ринку, це призводить до збільшення «точок розриву» між очікуваним та фактично наданим рівнем обслуговування. Ці розриви тепер з'являються в точках контакту логістичного провайдера з бізнес-партнерами.

Інтегроване управління обслуговуванням клієнтів логістичного провайдера – це, перш за все, мистецтво компромісу, при якому рішення приймаються виходячи із загальної мети з урахуванням інтересів усіх учасників логістичного процесу. При цьому основні труднощі виникають в ситуації, коли сусідні ланки використовують різні принципи організації і планування операцій в ланцюгах поставок.

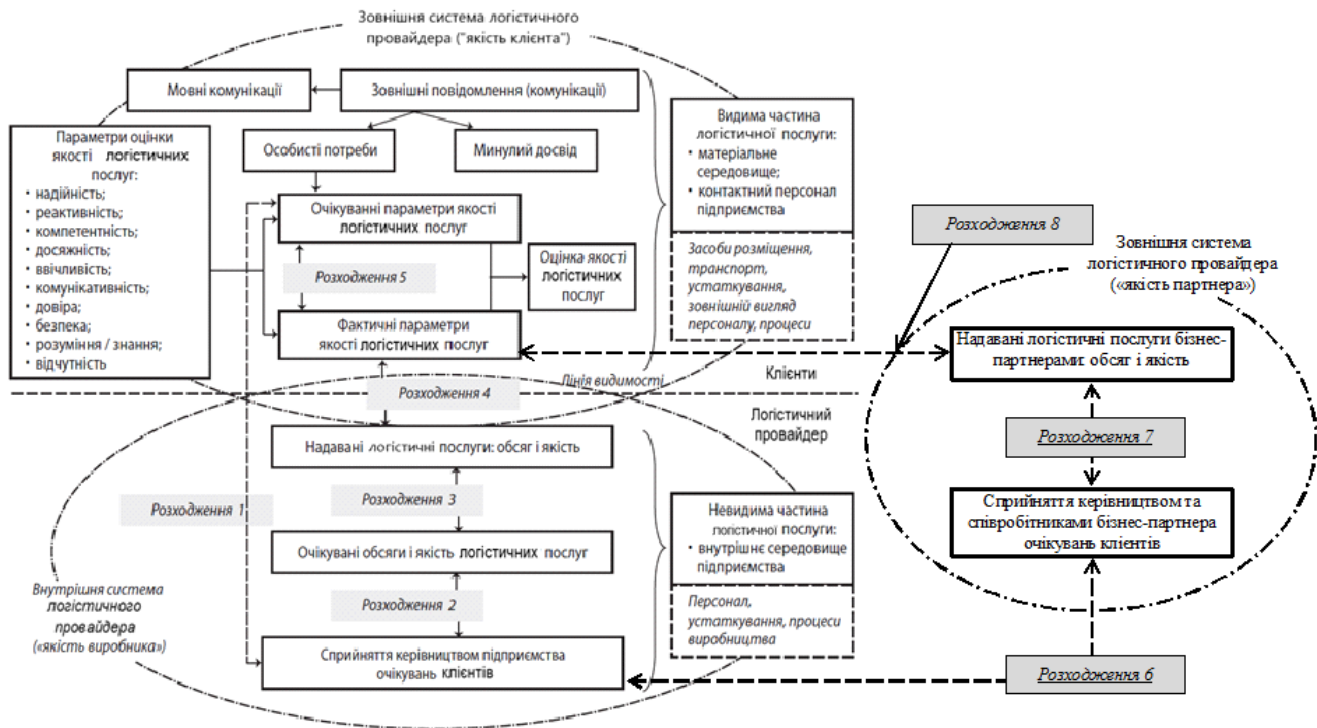


Рис. 4. Вдосконалена Гар-модель оцінки розходжень за якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера

У подібних випадках на стиках сусідніх ланок ланцюга поставок з'являються проблемні зони, де інтереси сторін починають конфліктувати. Такі розбіжності на практиці найчастіше призводять до незадоволеності кінцевих клієнтів. Тому логістичний провайдер повинен постійно контролювати виконання встановлених стандартів обслуговування його бізнес-партнерами.

Є ще два чинники, що заважають гармонізації взаємодії між учасниками процесу обслуговування клієнтів: недостатньо високий рівень взаємної довіри та інформаційна непрозорість ланцюга. Все це заважає функціонуванню системи логістичного обслуговування, тому що кожен учасник концентрується на внутрішній оптимізації власної діяльності.

У той же час досвід оптимізації бізнес-процесів в ланцюгах поставок свідчить про те, що найбільші резерви досягнення ефекту відносяться до ліквідації міжфункціональних бар'єрів та усунення розривів встановлених показників ефективності управління обслуговуванням клієнтів.



При цьому не слід змішувати поняття операційна ефективність і стратегія. Операційна ефективність означає виконання подібних видів діяльності краще, ніж це роблять конкуренти. Стратегічне позиціонування логістичних провайдерів означає здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності або виконання такої роботи іншими шляхами. Конкуренція, що базується виключно на операційній ефективності, носить взаємно деструктивний характер і веде до нераціонального використання обмежених ресурсів. Посилення диференціації за допомогою правильно розробленої стратегії розвитку логістичних провайдерів – головна мета і засіб підвищення їх конкурентоспроможності.

Виходячи з вищевикладеного, можна виділити наступні важливі напрямки формування спільної конкурентної стратегії логістичного провайдера та інших учасників процесу обслуговування його клієнтів:

- формування єдиної стратегії взаємодії всередині ланцюга поставок.
- розвиток відповідних внутрішніх компетенцій кожним з учасників процесу обслуговування клієнтів.

Розроблена подібним чином стратегія повинна бути підкріплена заходами процедурного та організаційного характеру, що цілеспрямовано реалізується усіма учасниками процесу обслуговування клієнтів. Безумовно, конкуруючі підходи та інтереси кожної ланки окремо будуть присутні завжди. Однак усвідомлення необхідності знаходження балансу між індивідуальними цілями і потребами у співпраці на основі співпадаючих інтересів може стати основою для побудови гармонійних відносин між усіма сторонами.

Існують три аспекти, які варто брати до уваги кожного разу, коли доводиться замислюватися над прийняттям конкретного рішення по реалізації міжорганізаційної координації в процесі обслуговування клієнтів:

- потреба, яка повинна бути задоволена в процесі обслуговування клієнтів;
- спосіб задоволення потреби клієнта;
- вигоди кожної зі сторін-учасників процесу обслуговування клієнтів.

Останній аспект зазвичай виступає двигуном побудови взаємовідносин між партнерами.

Завдання будь-якої компанії полягає у виробленні комерційної стратегії, спрямованої на визначення та підтримання правильного балансу між усіма згаданими силами з метою зміцнення власних позицій в галузі. Спільний аналіз запропонованих М. Портером концепції ланцюжка створення цінності і моделі «п'яти сил» призводить до висновку: будь-які заходи щодо вдосконалення ключових компетенцій компанії-учасника ланцюга поставок позитивно впливають на її конкурентоспроможність, і, отже, працюють на підвищення можливості окремо взятої компанії впливати на ситуацію всередині ланцюга.

Доцільно згадати ще одну модель, що підтверджує необхідність та доцільність застосування інтегрованого управління обслуговуванням клієнтів логістичного провайдера – модель «чистої цінності», яка відображає цікавий момент – роль постачальників додаткових компонентів споживчої цінності.

Відповідно до цієї моделі, на комерційні результати компанії істотно впливають додаткові вихідні складові, товари або послуги, що поставляються їй її партнерами (фізичними особами або організаціями). З точки зору попиту додаткові компоненти підвищують бажання споживачів придбати основний продукт, з точки зору пропозиції – знижують його собівартість.

Велика вигода від серйозного підходу до постачальників додаткових складових проявляється в тому, що в модель конкурентних сил вводиться координата співпраці, що дозволяє компаніям-партнерам спільно підвищувати конкурентоспроможність, і, відповідно, претендувати на більшу частку ринку.

Джерелами додаткових цінностей можуть виступати внутрішні вторинні види діяльності постачальника логістичних послуг: в першу чергу ключові компетенції, які використовуються

для організації власної внутрішньої діяльності: компетенції по міжфункціональній координації, прогнозування попиту, синхронізації поставок і планування операційної логістичної діяльності, управління запасами. Імовірність наявності таких компетенцій у логістичного провайдера тим вище, чим складніше його власний внутрішній ланцюжок створення цінності і логістична мережа, а також чим вище його загальний управлінський та інтелектуальний потенціал.

**Висновки та пропозиції.** Підводячи підсумки, можна сказати, що для підвищення якості обслуговування клієнтів відтепер стає неможливим ізолювати розглядати діяльність лише логістичного провайдера. Збільшення кількості суб'єктів ринку, що приймають участь в процесі обслуговування клієнтів, ускладнюють управління цим процесом, яке повинне організовуватися у відповідності до концепції оптимізації загальних витрат та управління якістю на всіх етапах обслуговування клієнтів.

Інтегроване управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера повинно передбачати узгодження якості послуг по всьому ланцюгу обслуговування. Різні компанії бізнес-партнери, що приймають участь у даному ланцюгу, повинні усвідомити, що вони є ланками одного процесу й мають загальну мету – максимальне задоволення потреб клієнта.

В цьому випадку, інтегроване управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера дозволить мінімізувати загальні витрати ресурсів як логістичного провайдера, так і його бізнес-партнерів за умови забезпечення необхідного рівня якості обслуговування клієнтів.

### Список використаних джерел

1. Хімичева Г.І. Наукові основи проектування інтегрованих систем управління якістю продукції (послуг) на базі міжнародних стандартів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image\\_file\\_name=DOC/2007/07hgibms.zip&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2007/07hgibms.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1)
2. Карпунь, О.В. Інноваційні моделі формування логістичної цінності: розділ монографії «Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми» / О.В. Карпунь. – К.: Логос, 2015. – С. 324-346.
3. Безродна, С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С.М. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.
4. Лучишина, К.Л. Основи формування інтегрованої системи управління якістю аграрних підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2010/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/12.pdf).
5. Момот, О.І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту / О.І. Момот // Вісник КНУТД № 5, 2007 р. – 133-138.
6. Разіна, О.В. Сучасні напрямки розвитку систем управління якістю / О.В. Разіна // Збірник наукових праць. □ Кам'янець □ Подільський. – 2007. – №15. – 528 с.
7. Свиткин М. Интегрированные системы менеджмента / М. Свиткин // Стандарты и качество. – 2004. – № 2. – с. 56–61.
8. Білецький, Е.В. Управління якістю продукції та послуг / Е.В. Білецький, Д.А. Янушкевич, З.Р. Шайхлісламов. – Х.: ХТЕІ, 2015 – 222 с.
9. Кудла, Н.Є. Маркетинг туристичних послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1584072018894/turizm/marketing\\_turistichnih\\_poslug](https://pidruchniki.com/1584072018894/turizm/marketing_turistichnih_poslug).
10. Zeithaml, V.A. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations / V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry. – NY: The Free Press, 1990. – 580 p.

## *References*

1. Khimicheva H.I. Naukovi osnovy proektuvannya integrovanykh system upravlinnya yakistyu produktsiyi (posluh) na bazi mizhnarodnykh standartiv. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image\\_file\\_name=DOC/2007/07hgibms.zip&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2007/07hgibms.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1)
2. Karpun, O.V. Innovatsiyini modeli formuvannya lohistrychnoyi tsinnosti: rozdil monohrafiyi «Innovatsiyina lohistryka: kontseptsiyi, modeli, mekhanizmy» / O.V. Karpun. – K.: Lohos, 2015. – S. 324-346.
3. Bezrodna, S.M. Upravlinnya yakistyu: navch. posib. dlya studentiv ekonomichnykh spetsialnostey / Bezrodna C.M. – Chernivtsi: PVKF «Tekhnodruk», 2017. – 174 s.
4. Luchyshyna, K.L. Osnovy formuvannya integrovanoi systemy upravlinnya yakistyu ahrarykh pidpryyemstv. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2010/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/12.pdf).
5. Momot, O.I. Mozhlyvosti vykorystannya mizhnarodnykh standartiv dlya pobudovy integrovanykh system menedzhmentu / O.I. Momot // Visnyk KNUTD № 5, 2007 r. – 133-138.
6. Razina, O.V. Suchasni napryamky rozvytku system upravlinnya yakistyu / O.V. Razina // Zbirnyk naukovykh prats. Kamyanets Podilskyy. – 2007. – №15. – 528 s.
7. Svitkin M. Integrirovannyye sistemy menedzhmenta / M. Svitkin // Standarty i kachestvo. – 2004. – № 2. – s. 56–61.
8. Biletskyy, E.V. Upravlinnya yakistyu produktsiyi ta posluch / E.V. Biletskyy, D.A. Yanushkevych, Z.R. Shaykhlislamov. – KH.: KHTEI, 2015 – 222 s.
9. Kudla, N.YE. Marketynh turystychnykh posluch. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [https://pidruchniki.com/1584072018894/turizm/marketing\\_turistichnih\\_posluch](https://pidruchniki.com/1584072018894/turizm/marketing_turistichnih_posluch).
10. Zeithaml, V.A. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations / V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry. – NY: The Free Press, 1990. – 580 p.