

до чого не здатні», хоча всім зрозуміло, що причиною всьому є некомпетентне керування і саме керівник є негодящим.

#### **Висновки:**

1. Досвід розвинених країн дає гарну основу для розвитку автосервісних підприємств, але він реалізується частково. Реально впроваджуються його форми, але сутність часто залишається незрозумілою, довільно інтерпретованою. В остаточному підсумку ми одержуємо те, що ближче до нашої дійсності і що далеко стоїть від передових ідей сучасного менеджменту.

2. Ті вітчизняні фірми, які не є дилерами виробників і змушені розвиватися самостійно, не роблять спроб займатися сучасним менеджментом, водночас, розуміючи важливість ринкових змін, роблять невдалі спроби підвищити свій імідж за рахунок слоганів або інших форм, а не за рахунок підвищення якості сервісу й клієнтоорієнтованості.

3. Обов'язкове технічне обслуговування в гарантійний період по суті своїй є не стільки турботою про автомобілі клієнтів, скільки умовою додаткового збирання грошей із власників автомобілів, в основному за рахунок приписок.

4. Криза дилерського автосервісу пояснюється спадом продажу автомобілів і зменшенням потоку регламентних обслуговувань автомобілів, що становили близько 80 % автомобіле-заїздів на СТО, а також тим, що дилери упустили сегмент ринку обслуговування автомобілів після 3 років експлуатації.

5. Сама гарантія на автомобіль не є насправді такою, тому що не поширюється на більшість вузлів і деталей, які мають низький рівень надійності й довговічності, а є умовою прив'язування й додаткових необгрунтованих доходів фірм від проданих автомобілів.

6. Чим довше фірми сповідуватимуть узвичаєну ідеологію і чим далі вони будуть від орієнтації на клієнтів, тем складніше їм буде перейти до якісного сервісу й досягти конкурентних переваг. Не розбудовуючи сервіс зараз, фірми прирікають себе на більшій складності в майбутньому.

7. Успішний розвиток фірм можливий за рахунок переваги в сервісі – створення клієнтоорієнтованої розвинутої дилерської мережі та підвищення якості автосервісу.

8. Клієнтоорієнтована система керування підприємствами повинна спиратися на сучасні досягнення в галузі менеджменту. Процесний підхід, орієнтований не на виконання функцій, а на потреби клієнтів і їх задоволення, побудований на основі задокументованих бізнес-процесів, місії, корпоративної культури й регламентів керування, дозволяє створити систему керування, у якій закріплюється роль задокументованих процесів і зменшується роль суб'єктивного впливу керівника.

УДК 656.962

## **СЕРВІС ЯК ГОЛОВНА ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ РОЗШИРЕНОГО ПРОДУКТУ (На прикладі автосервісу)**

*Марков О. Д., кандидат технічних наук*

*Веретельнікова Н. В.*

*Ямцун П. Д.*

*Васькевич О. В.*

Алгоритм розвитку пропозиції для ринку (рис. 1) показує, що те, що пропонується ринку як основний фактор конкурентних переваг, проходить певні стадії розвитку як у внутрішньому середовищі (наприклад удосконалення матеріального чи розширеного продукту), так і щодо зовнішнього середовища (ринку). Досконалість продукту може бути досягнута в межах зони позитивного відбору системи при її взаємодії із зовнішнім середовищем. Це означає, що система за рахунок внутрішніх сил та за сприяння факторів зовнішнього середовища набуває здатності формувати нові позитивні властивості, а після досягнення певного рівня досконалості та співвідношення внутрішніх сил і факторів зовнішнього середовища переходить в зону негативного відбору, тобто стає нездатною до позитивного розвитку й переходить у стан негативного розвитку, тобто занепаду. Усе це відбувається в часі, протягом якого виникає необхідність у новій пропозиції для ринку або модифікації існуючої. Саме через це товари на ринку розподіляються на нові, тобто такі, що щойно з'явилися на ринку, на сталі, тобто такі, що давно існують на ринку й користуються сталим попитом у споживачів, та застарілі, попит на які впав і інтерес споживачів до яких суттєво

зменшився. За нормальних умов співвідношення наведених груп товарів підпорядковується нормальному закону розподілу, а це означає, що потреба в новій ринковій пропозиції є постійною та природною.

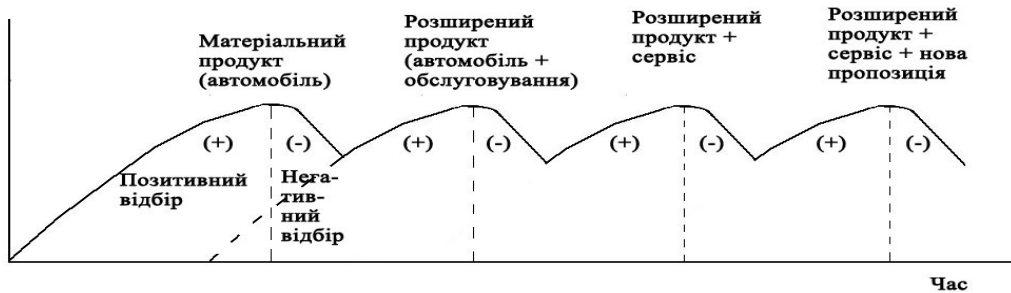


Рис. 1. Етапи розвитку конкурентної пропозиції на автомобільному ринку

Якщо як нову пропозицію розглядати розширений продукт, який змінив у ролі фактора конкурентноздатності товарний продукт, то він за час свого існування (з початку 60-х років ХХ сторіччя) пройшов усі стадії, має однаковий рівень якості та розвитку у переважній більшості продуцентів і прийшов у зону негативного відбору, у групу застарілих продуктів, вплив яких на конкурентні переваги суттєво зменшився. У додаток та на зміну до розширеного продукту як фактор конкурентноздатності виступає сервіс як складова розширеного продукту. Очевидно, що після того, як сервіс перейде із зони позитивного відбору в зону негативного відбору і як фактор конкурентних переваг перестане бути дієвим, виникне необхідність у пошуку та розробленні нової пропозиції, яка забезпечить фірмі нові конкурентні переваги. Таким чином процес розвитку є безкінечним, у зв'язку з чим для забезпечення конкурентних переваг завжди існує необхідність у новій пропозиції.

Типовим є такий розвиток ринку, коли нова пропозиція постачальника продукту сприймається клієнтом як нововведення і за рахунок цього отримує конкурентні переваги до того моменту, доки вона, ця пропозиція, є новою і не досягла загального використання. Поява нового у деяких постачальників послуг робить її привабливою на фоні відсутності такого продукту в інших виробників, тобто її дефіциту. Типова поведінка споживача стосовно нової пропозиції проходить три стадії:

- 1) нововведення,
- 2) привикання,
- 3) нові вимоги.

Нові вимоги лежать у зоні негативного відбору та в умовах дефіциту пропозиції. Дефіцит слід тлумачити як нестачу того, на що існує попит. Що ж є дефіцитом у нашому автосервісі? Культура, порядок, уважне ставлення, повага до людини, ввічливість, довіра, повне визначення потреб споживача, етика, естетика, чистота, чистий туалет, посмішка, співчуття, бажання прийти на допомогу, дотримання вимог суспільної моралі, позитивне ставлення, відповідальність, виконання обіцянок та зобов'язань, система сервісу. Клієнт задоволений тоді, коли він отримує те, чого йому не вистачає. А якщо це так, то нема потреби шукати інші фактори, які забезпечують конкурентні переваги: дайте клієнту те, чого йому не вистачає і він із задоволенням це купить. Саме дефіцит сервісу породжує такий великий попит на нього, що у всьому світі він на сьогодні став основною конкурентною перевагою.

У всі часи бонтона поведінка та світські манери були ознакою елітності та належності до вищих верств суспільства. Переважна більшість населення жила в умовах боротьби за виживання, людям було не до манер. Сьогодні, коли у цивілізованому світі переважна більшість з тих, хто має автомобіль, живе в достатку, має високий рівень розвитку й освіти, вона, ця більшість, природно та правомірно очікує поважного ставлення до себе і не бажає стикатися з проявами поведінки чи дій, які ображають гідність людини. Крім того, завдяки ринковим свободам значна частина сучасного суспільства суттєво підвищила свій матеріальний рівень і створила прийнятні та комфортні умови особистого життя. У цих людей з'явилася можливість жити в гідних умовах, які вище за ті, з якими вони стикаються в автосервісі. Для того щоб ці люди позитивно сприймали пропозицію автосервісу, вона має бути не нижче того, що є природним для значної більшості. Нижній рівень обслуговування, таким чином, має бути регламентованим. А якщо фірма прагне до конкурентних переваг, то її сервіс має перевищувати очікування клієнтів. Таким чином, ми приходимо до висновку, що сервіс як складова частина послуги стає домінуючою потребою споживачів і вони сприймають сервіс як

цінність, яка відповідає їхній гідності. Виходячи з цього, ми маємо підстави стверджувати, що **нижній рівень сервісу має відповідати вимогам споживача, а вищий – вимогам конкурентних інтересів виробника послуг**. У зв'язку з тим що ця формула сервісу ще не є прийнятною для практики і вона – практика – часто порушує елементарні вимоги споживачів, стандартний рівень сервісу повинен бути регламентованим та входити в систему обов'язкових державних стандартів.

**Якість автосервісу залежить від якості сервісу.** На даному етапі розвитку розширений продукт, який забезпечував конкурентні переваги протягом півсторіччя, досяг того рівня досконалості та застосування (коли всі продуценти мають однаковий рівень його розвитку), при якому він уже втрачає свої переваги у забезпеченні конкурентоспроможності. На даному етапі розвитку в умовах розширеного продукту найголовнішим фактором конкурентноздатності виступає сервіс. Як свідчать дослідження, 68 % клієнтів покидають автосервіс з причини негативного ставлення до них та негативного сприйняття сервісу. Це очевидна істина, яка частково сприймається практиками.

Якщо практика впевнюється, що якість автосервісу потребує дбального ставлення до клієнтів, то це ще не спонукає її до реалізації цієї очевидної вимоги. Практика схильна ставитися до сервісу як до фактора, який не є головним порівняно з якістю ремонту автомобіля якраз тому, що фахівці автосервісу є фахівцями з обслуговування та ремонту автомобілів, для них предметом діяльності, а значить і уваги, є автомобіль. На жаль, у переважній більшості вони не є фахівцями у галузі роботи з клієнтурою, у зв'язку з чим ставлення до клієнта вони сприймають як щось другорядне. Людина, яка є фахівцем в технічній галузі, присвячує себе удосконаленню свого досвіду та знань у цій галузі і, враховуючи особливості цієї галузі, не завжди здатна до вивчення психології людських стосунків. З об'єктивних причин вона не вважає за необхідне удосконалюватися в цьому напрямку навіть якщо вона свідомо сприймає вимоги і усвідомлює необхідність таких знань. Це об'єктивна ситуація з погляду внутрішнього середовища фірми. Що ж стосується вимог ефективності та прибутковості підприємства, то **об'єктивна ситуація ставить сервіс на головне місце у вирішенні цих вимог**.

Розглянемо теоретичні засади цього тезису.

**Розширений продукт та його складові.** «Розширений продукт» можна розглядати як упорядковану сукупність матеріальних виробів та технічного обслуговування, яке носить інтегральний характер і здійснюється протягом всього процесу використання продукту, навіть якщо термін експлуатації обладнання набагато перевищує термін його комерційного життя» [1].

Розширений продукт став засобом конкурентних переваг за умов, коли ринок наситився матеріальним продуктом, а його технічний стан, якість та ціна досягли майже однакового у різних виробників в одному сегменті рівня. За цих умов конкурентні переваги дедалі більше залежали від тих складових розширеного продукту, які визначали повну вартість використання та можливість його експлуатації й використання, тобто передпродажної підготовки, гарантії, регламентного технічного обслуговування, забезпечення запасними частинами, гарантійного та післягарантійного обслуговування та ремонтом.

Коли ж і ці складові досягають у більшості продавців автомобілів та виробників послуг однакового рівня та забезпечення, крім економічних вигод зі зростанням платоспроможності клієнтів зростає необхідність у задоволенні решти їхніх потреб у процесі обслуговування. За таких умов задоволення клієнтів (customer satisfactions) та їх лояльність (customer loyalty) стають вирішальними факторами прибутковості та ефективності бізнесу. У зв'язку з цим виникає необхідність у пошуку нових шляхів та вирішенні нових завдань для забезпечення конкурентних переваг. Одним з таких шляхів є розвиток сервісної складової розширеного продукту.

Таким чином, сьогодні, коли автомобільні фірми, які як дві краплі води схожі між собою у технічних рішеннях, та коли сервіс ще не став прерогативою переважної більшості фірм, а також не досяг досконалості у своїй реалізації, а ще тому, що сервіс має свої неповторні та такі, що не можуть копіюватися, особливості, сервіс стає тією складовою в автомобільному бізнесі, яка забезпечує його конкурентні переваги.

**Сутність сервісу.** Будь-який товар в кінцевому результаті – це послуга, яку він надає споживачеві. Тому матеріальні блага – це лише інструменти для виробництва сервісу. Питання полягає в тому, хто виконує функцію сервісу – сам споживач, який займається самообслуговуванням, чи виробник послуг [2]. Тому основний конкурент сервіс-провайдера – це сам споживач. Його конкурентна перевага полягає в максимальній персоналізації сервісу. Але сервіс-провайдер має переваги в економії за рахунок масштабу та у якості за рахунок спеціалізації. Доцільність самообслуговування оцінюється споживачем в залежності від того, наскільки він цінує свій час. Таким чином, різниця між товаром та сервісом – це різниця між самообслуговування та

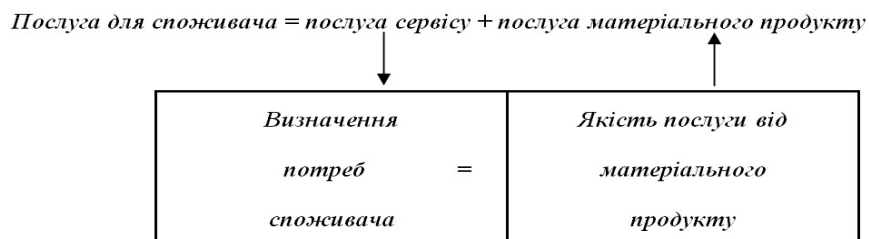
обслуговуванням. [3]. З іншого боку, сервіс відрізняється тим, що споживач здійснює суттєвий вклад у процес виробництва; при чому без цього вкладу процес виробництва не може бути здійсненим. Вкладом може бути сам споживач, його майно чи інформація, якою він володіє [3].

Сервіс стає можливим завдяки участі у його наданні самого споживача. У зв'язку з цим головним фактором життєздатності організації, яка надає послуги, є якість її сервісу. Сервіс – це обслуговування людей. Сучасні теорії сервісу розглядають сервіс як різновид виробничої діяльності, який доповнює та створює продукт, у якому сервіс стає його складовою. Насправді, як стверджує Ф. Котлер, «товар є послуга, яку він надає споживачеві» [4]. Послуги автосервісу, як відомо, включають в себе обслуговування клієнтів та обслуговування і ремонт автомобілів. Матеріальним продуктом тут є результат обслуговування і ремонту автомобіля, від якого споживач отримує послугу у вигляді справного та працездатного автомобіля. Ця послуга сприймається споживачем як якісна у разі, коли якісним є матеріальний продукт та якісною є ще одна складова послуги – сам сервіс, що доповнює послугу матеріального продукту: довіра, повне визначення потреб клієнта, ввічливе ставлення, пояснення результатів ремонту, увага та передбачливість, роз'яснення правил використання тощо. Найголовнішим у сервісі є досконале визначення потреб клієнта. Якщо ці потреби повною мірою не визначені, то про яку якість сервісу може йтися. Адже у цьому разі не може бути якісною послуга матеріального продукту. Таким чином, споживач отримує послугу, яка складається з послуги внаслідок сервісу та послуги матеріального продукту:

$$\text{Послуга для споживача} = \text{послуга сервісу} + \text{послуга матеріального продукту}$$

Ця формула не потребує пояснень. Адже зрозуміло, що сума послуг більша за одну послугу. Крім того, сума послуг має ще й синергійний результат, тобто набуває додаткової якості, тому що задовольняються більш широкі потреби клієнтів. З цієї формули отримуємо висновок, що продуктом автосервісу є в цілому сервіс. Він тим більшою мірою матеріалізується у продукті, стає якісним і задовольняє потреби клієнтів, чим більше враховує та реалізує потреби споживача у кожній складовій продукту, тобто сервісу. Сервіс реалізується через задоволення сукупності потреб, які наведені у матриці потреб споживача [4].

Схема залежності якості послуги від якості сервісу, наведена на рис. 2, показує, що якість послуги в цілому та якість сервісу значною мірою залежить від того, наскільки досконало та повно визначені потреби споживача:



*Рис. 2. Якість сервісу значною мірою залежить від якості та повноти визначення потреб споживача*

Виходячи з того, що кінцевим благом є послуга, яку надає споживачеві виробник, ми доходимо висновку, що можливості зростання цього блага у сприйнятті клієнтом не обмежені за рахунок сервісу. Якість сервісу у кінцевому рахунку визначає якість продукту автосервісу.

Якість сервісу та витрати на нього визначають конкурентні переваги виробника послуг. С. Ребрик [5] виділяє чотири рівня якості обслуговування:

1. Кримінальна якість, тобто така, при якій клієнт вимагає книгу скарг, яка змушує його більше не звертатися за послугами організації.
2. Нормальна якість – мінімальний рівень якості обслуговування, якій визначається галузевими нормативами та законами суспільства.
3. Фірмова якість – рівень обслуговування, який декларує фірма і який клієнт очікує отримати відповідно до своїх уявлень про культуру в цій фірмі. В умовах конкуренції фірма прагне забезпечити рівень фірмової якості вище нормальної.

4. Обслуговування екстра-класу – якість обслуговування, яка досягається на рівні всієї корпоративної культури фірми. Клієнт при цьому отримує персональне обслуговування, яке перевищує його очікування.

На нашу думку, таке тлумачення якості сервісу не до кінця розкриває її сутність. Якість сервісу має такі рівні [6]:

1. Рівень, що відповідає технічним умовам та нормативним вимогам.
2. Рівень, який забезпечує використання.
3. Рівень, що відповідає сприйняттю клієнта.
4. Латентний рівень, тобто такий, що перевищує очікування клієнта.

Те, що С. Ребрик називає кримінальною якістю, є її протилежність, яка лежить за межами якості. Якраз тому найнижчим рівнем якості сервісу є рівень, що відповідає нормативним умовам. Цей рівень теж може не подобатися певній частині споживачів, але в цьому разі немає порушення. Порушення якості сервісу слід розглядати як порушення правил пожежної безпеки або правил дорожнього руху. Послуги, що мають рівень якості нижче нормативного, слід розглядати як порушення прав людини, як те, за що виробник має бути покараний. Як стверджує сучасна теорія маркетингу, бажаний рівень конкурентних переваг забезпечується рівнем якості обслуговування, при якому він перевищує очікування клієнта. У всякому разі рівень якості обслуговування клієнтів передусім визначає рівень прибутковості фірми.

Сервіс як система обслуговування людей у кожній фірмі має свій неповторний колорит, який створюється завдяки особливостям корпоративної культури фірми та її місії. Малі фірми, якими переважно і є автосервісні підприємства, не формують та письмово не фіксують свою місію та корпоративну культуру, але, по суті, вони мають ці атрибути та виражають їх у своєму повсякденному ставленні до клієнтів, до себе через свої цінності, особисту культуру тощо. Якраз створення цього колориту унеможливорює копіювання іншими особливостей сервісу конкретної фірми. Якщо цей колорит та сам сервіс сприймається клієнтами, то він забезпечує конкурентні переваги і прибутковість фірми. Тому в основі сервісу лежать досконалі знання потреб клієнтів, їх задоволення та ті складові системи обслуговування клієнтів, які формують це сприйняття. Якісний сервіс спирається на сприйняття споживача тому, що через сприйняття споживач оцінює якість сервісу. Невідповідність якості сприйняттю веде до негативних наслідків. Тому фактори, на основі яких формується сприйняття споживача, повинні бути закладені в основу побудови системи сервісу виробника.

Сприйняття споживача формується на основі попереднього досвіду та порівнянням того, що надає виробник послуг, з цим досвідом. Тому сервіс має відповідати вимогам споживача. Разом з тим якість сервісу має постійно трансформуватися з метою формування потреб споживача.

Переважає більшість сучасних підприємств автосервісу орієнтовані на обслуговування та ремонт автомобілів і не розглядають сервіс як основу успіху та прибутковості. Це веде до погіршення якості продукту автосервісу, тому що цим продуктом є, в кінцевому результаті, сервіс. У зв'язку з цим ми формуємо правило 4 по 100, яке наголошує на тому, що 100 % відсотків працівників автосервісу на 100 % повинні забезпечувати 100 % рівня задоволеності клієнтів у 100 % випадків. Крім того, не лише персонал, але й вся система обслуговування та виробництва автосервісу має бути орієнтована на сервіс. У зв'язку з цим інвестиції повинні наближатися за своєю структурою до наведених у попередній статті [6].

#### **Висновки:**

1. Якою б досконалою та конкурентною не була пропозиція в певний момент часу, з плином часу вона втрачає конкурентні переваги, у зв'язку з чим існує об'єктивна необхідність у модифікації існуючої чи створенні нової пропозиції.

2. Сама наявність автомобіля у споживача послуг автосервісу створює об'єктивні передумови для високого рівня сервісу.

3. Нижній рівень сервісу має відповідати вимогам споживача, а вищий – вимогам конкурентних інтересів виробника послуг.

4. Оскільки послуга для споживача = послуга сервісу + послуга матеріального продукту, якість сервісу це, перш за все, якість та повнота визначення потреб споживача, тому що без цього неможлива якісна послуга матеріального продукту. У кінцевому результаті якість матеріального продукту – це те, заради чого клієнт звертається до виробника послуг, і те, чим клієнт користується протягом певного часу.

5. Якість сервісу в системі автосервісу обмежується в першу чергу тим, що ті, хто займається обслуговуванням та ремонтом автомобілів, не є фахівцями в галузі обслуговування клієнтів і не

надають цій проблемі належного значення.

6. Система сервісу має спиратися на правило 4 по 100, яке формулюється так: 100 % відсотків працівників автосервісу на 100 % повинні забезпечувати 100 % рівня задоволеності клієнтів у 100 % випадків.

#### *Література:*

1. *Mome Э.* Послепродажное обслуживание. Пер. с франц./Общ. ред. В. Загашвили. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», 1993. 160 с.
2. *Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch,* «Evolvind to a New Dominant Logic for Marketing » *Journal of Marketing*, v. 68 (January 2004), 1-17.
3. *Skott E. Sampson,* *Understanding Service Businessts: Applying Priciples of the Unifsed Services Thejry*, John Wileu & Sons, 2001.
4. *Ф. Комлер.* Основы маркетинга. Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. статья Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. 736 с.
5. *С. Ребрик.* Тренинг профессиональных продаж. – М.: Изд-во «ЭКМО – пресс» 2001. 208 с., илл.
6. *Марков О. Д.* Методологічні основи формування рівня обслуговування клієнтів.

УДК 658.5:629.504.06

### **ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМІ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Матейчик В.П., доктор технічних наук*  
*Смешек М., доктор хабілітований*  
*Хрутьба В.О., кандидат технічних наук*

**Постановка проблеми.** Раціональне і комплексне використання відходів транспортної діяльності є одним з головних напрямків еколого-економічної діяльності на шляху до сталого розвитку транспорту. З огляду на те, що відходи виробництв, що забруднюють навколишнє природне середовище, можуть бути використані в народному господарстві, дуже актуальною в даний час є проблема їхньої переробки: утилізації та повторного використання (рециклінгу). За рахунок переробки відходів та використання їх як вторинних матеріальних ресурсів можна вирішити ряд таких важливих задач як економія сировини, запобігання забруднення водою, ґрунту і повітряного басейну, збільшення обсягів виробництва деталей і виробів, освоєння випуску нових для підприємств товарів, використання відходів для будівництва доріг тощо [1].

Для збереження своїх ринкових позицій транспортним підприємствам необхідно докласти ряд зусиль у напрямку підвищення технологічності та ефективності виробничих процесів, знаходження додаткових можливостей зниження рівня витрат, підвищення якості обслуговування споживачів, зниження рівня відходоутворення, створення ефективної системи поводження з відходами підприємства. Накопичені проблеми потребують системного та комплексного підходу до їх вирішення. Як показує світовий досвід, одним з дієвих інструментів поводження з відходами в господарській діяльності є логістика.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливою складовою загальної системи поводження з відходами є процес рециклінгу (залучення відходів у вторинне використання), що дає змогу значно зменшити витрати коштів на зберіганні відходів, мінімізувати їх негативний вплив на навколишнє середовище, а також повернути в господарський обіг цінні ресурси. Теоретичні і практичні аспекти цієї проблематики знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, К.-П.Юнг та М.Корбі, що входять до Міжнародної консультативно-інженерної групи Miebach Logistik, у своїй роботі аналізують зростаючий ринок для консультантів і логістичних операторів у сфері промислових відходів автомобільної галузі. Вони розглядають нові закони і розпорядження в сфері захисту навколишнього середовища й утилізації відходів у Європейському Союзі та зосереджуються на автомобільній промисловості Німеччини [2]. Б.Жечинський розглядає рециклінг як загальний спосіб і синонім господарської утилізації відходів і говорить про необхідність знання матеріалознавства і товарознавства продуктів-відходів як невід'ємну умову для застосування рециклів [3]. С.Кравчик та К.Міхневська аналізують