

УДК 658.5:658.8

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.94.362300>

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК СЕРВІС-ПРОДУКТІВ В ОПЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

Сніжко Л. Л., к.е.н., доцент (НТУ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8623-7185>

Купрієнко О. О., здобувач освіти (НТУ)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4029-336X>

У статті проаналізовано ключові аспекти створення та удосконалення сервіс-продуктів, що визначають їхню здатність формувати цінність для клієнтів, підвищувати лояльність та зміцнювати довіру до організації через ефективні операційні процеси та стандарти обслуговування. Розкрито зміст категорій «сервіс-продукт» у контексті сучасної сервісно-орієнтованої економіки.

Визначено структурні елементи операційної системи, які забезпечують

формування та розвиток сервіс-продуктів: матеріальні та нематеріальні компоненти, інформаційно-технологічне середовище, персонал, сервісні процеси та зворотний зв'язок. Аргументовано, що операційні системи сервісних організацій потребують постійної адаптації до вимог зовнішнього середовища на основі використання зворотного зв'язку від клієнтів і працівників.

Ключові слова: *сервіс-продукт; послуга; сервісна політика; операційна система; операційна діяльність; формування продукту, сервісна культура; цифровий сервіс.*

FORMATION AND DEVELOPMENT OF A SERVICE PRODUCTS IN THE ENTERPRISE OPERATING SYSTEM

*Snizhko L., Ph.D. (Candidate of Economics Sciences), Associate Professor (NTU)
Kupriienko O., education seeker (NTU)*

The article analyzes the key aspects of creating and improving service products that determine their ability to create value for customers, increase loyalty and strengthen trust in the organization through effective operational processes and service standards. The content of the "service product" categories in the context of a modern service-oriented economy is revealed. It is substantiated that a service product should be considered as an integrated market offer that combines the basic utility of a product or service, the level of service expected by the customer, additional service elements and potential directions for service development. The impact of a service product on the formation of loyalty, long-term customer relationships and competitive advantages of an enterprise in a dynamic market environment is shown.

The structural elements of the operating system that ensure the formation and development of service products are identified: tangible and intangible components, information and technological environment, personnel, service processes and feedback. The role of service culture as an intangible factor that shapes personnel behavior, service standards and interaction with customers is separately considered. The impact of digital transformation on the formation and management of service products is studied, including the implementation of information systems, digital channels of interaction with customers and tools for assessing the effectiveness of operations. It is argued that the operating systems of service organizations require constant adaptation to the requirements of the external environment based on the use of feedback from customers and employees.

The assessment of the results shows that a comprehensive approach to the formation and improvement of service products contributes to increasing the efficiency of operational activities, strengthening competitive positions and ensuring a high level of customer satisfaction.

The results obtained can be used to improve the management of operational service processes, improving interaction with customers and adapting service products to changes in the market environment.

Keywords: *service-product; service; service policy; operating system; operating activities; product formation, service culture; digital service.*

Постановка проблеми цін і характеристик товарів чи послуг. Споживачі обирають не стільки «річ» чи **та її зв'язки з науковими чи** формально описану послугу, скільки **практичними завданнями.** У сучасних умовах конкуренція між підприємствами сукупний досвід взаємодії з **дедалі частіше обмежується порівнянням** підприємством: зручність комунікації,

прозорість умов, швидкість реакції, ставлення до помилок, наявність підтримки у разі виникнення проблем. Це зумовлює перехід від товарно-орієнтованого підходу (product-oriented approach) до сервісно-домінантної логіки (S-D logic), згідно якої ключовим об'єктом аналізу стає сервісний продукт як комплексна ринкова пропозиція [1].

Паралельно посилюється роль операційного менеджменту підприємства як цілісної системи управлінських рішень, на основі якого створюється і розвивається сервісний продукт. Він визначає стандарти обслуговування й якості, встановлює правила взаємодії з клієнтами у типових і кризових ситуаціях, задає вимоги до компетенцій і поведінки операційного персоналу. Саме через операційну систему підприємство узгоджує ринкові очікування споживачів з власними операційними ресурсними обмеженнями та стратегічними конкурентними операційними пріоритетами.

Актуальність дослідження сервіс-продукту як результату операційної системи підприємства посилюється внаслідок цифрової трансформації сервісних процесів, зростання прозорості ринків і можливостей для публічного поширення відгуків. Помилки в сервісі швидко стають публічними, а вдалі сервісні операційні рішення можуть забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги навіть за умов подібності основного продукту. У цих умовах поглиблене осмислення структури і сутності сервіс-продукту, змісту операційної системи та механізмів їхньої взаємодії має важливе наукове й практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. У сучасних наукових дослідженнях в галузі маркетингу послуг значна увага приділяється проблемам розвитку сервісно-орієнтованої економіки та формуванню конкурентоспроможних

сервіс-продуктів підприємства. Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців щодо цієї проблематики, серед яких: Котлер Ф. [2], Келлер К. [2], Варго С. [1], Гренроос К. [3], Бітнер М. [4, 5], Зейтамл В. [6], Гремлер Д. [6], Лавлок Ч. [7], Аракелова І. [8], Васильців Н. [9], Іванова Л. [10], Ткаченко Л. [11] та ін. показав, що недостатньо розробленими є питання формування й розвитку сервіс-продукту в рамках операційної системи підприємства з урахуванням сучасних ринкових викликів і змін потреб споживачів. Потребують подальшого дослідження теоретико-методичні підходи до формування та розвитку сервіс-продукту в умовах динамічного середовища функціонування підприємств.

Формування цілей статті. Метою є обґрунтування теоретико-методичних аспектів формування й розвитку сервіс-продукту в операційній системі підприємства з урахуванням впливу динамічного зовнішнього середовища в контексті сучасної сервісно-орієнтованої економіки та на засадах принципів сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економіці, де більша частка доданої вартості створюється у сфері послуг, а товари дедалі більше супроводжуються сервісом, межа між «продуктом» і «обслуговуванням» стає розмитою. Клієнт купує не лише фізичну річ чи формально описану послугу, а цілий комплекс вражень, дій, рішень проблем, відчуття безпеки й підтримки. Саме цей комплекс дедалі частіше називають сервіс-продуктом, підкреслюючи, що його цінність створюється в процесі взаємодії між клієнтом і підприємством, а не закладається раз і назавжди в технічні характеристики товару [2]. Сьогодні сервісний продукт все частіше розглядаються підприємствами як їх основний стратегічний ресурс, що визначає конкурентні позиції підприємства на ринку.

У цьому контексті важливо виходити

з сучасного розуміння самої категорії «послуга». При цьому слід зазначити, що у науковій літературі немає єдиної думки стосовно термінів «сервісний продукт», «послуга» [12]. Довгий час домінувала ідея, що головним об'єктом обміну є товари, а послуги є лише їхнім доповненням. Автори сервісної парадигми, зокрема К. Грьонрос, запропонував іншу точку зору: послуга – це насамперед процес, який підтримує процеси клієнта і допомагає розв'язувати його проблеми. Він визначає послугу як діяльність або серію діяльностей переважно нематеріального характеру, що, як правило, але не обов'язково, відбуваються у взаємодії між клієнтом і працівниками служби сервісу та/або фізичними ресурсами, товарами й системами постачальника і надаються як вирішення проблем клієнта [3]. Такий підхід акцентує увагу на процесній природі послуг, на тому, що споживач отримує не стільки річ, скільки корисний результат, який формується разом із ним протягом певного часу.

Якщо виходити з процесної логіки,

стає зрозуміло, чому сервіс-продукт не можна звести до «післяпродажного обслуговування» або до кількох формальних операцій. Сервіс-продукт охоплює всі точки контакту клієнта з підприємством: від першого звернення за інформацією до завершення користування продуктом або переходу до нової послуги. При цьому споживач формує оцінку якості послуги на основі сукупного досвіду, у якому поєднуються технічний результат (що саме було зроблено для клієнта) і функціональна якість процесу (як це було зроблено, у якій атмосфері, наскільки зручно й зрозуміло) [3].

У загальному вигляді сервіс-продукт можна описати як комплексну ринкову пропозицію, що поєднує базову корисність, очікуваний споживачем рівень обслуговування, додаткові елементи, які створюють конкурентні переваги, та потенційні компоненти, пов'язані з майбутнім розвитком сервісу. Структуру сервіс-продукту доцільно представити у вигляді таблиці 1, яка поєднує рівень сервісу, його зміст і конкретні приклади.

Таблиця 1

Рівні сервіс-продукту та їх зміст

Рівень сервіс-продукту	Зміст рівня	Конкретні приклади
Базовий	Основна корисність, заради якої клієнт звертається до підприємства	Банк забезпечує проведення платежу в необхідній валюті; АТП надає технічно-справний транспортний засіб і водія для виконання перевезень
Очікуваний	Мінімальний стандарт сервісу, який клієнт сприймає як «норму»	Прозорі тарифи без прихованих комісій, ввічливість персоналу, відсутність грубих помилок
Додатковий	Елементи, що створюють додаткову цінність та конкурентну перевагу	Мобільні застосунки, програма лояльності, персональні консультації
Потенційний	Майбутні елементи сервісу, які можуть бути впроваджені внаслідок технологічного й ринкового розвитку	Використання штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій, повна інтеграція сервісу з іншими платформами клієнта

Джерело: розроблено авторами.

Наведені у табл. 1 приклади конструкція, а як конкретна сукупність показують, що для клієнта сервіс-продукт рішень: наявність зручного застосунку, сприймається не як абстрактна прозорих правил, можливості оперативного

отримати допомогу. Саме тому управління кожним рівнем сервіс-продукту стає предметом цілеспрямованої сервісної політики підприємства.

На рівні базової корисності клієнт прагне задовольнити свою основну потребу: отримати інформацію, доїхати в потрібне місце, вилікуватися, забезпечити безперебійну роботу обладнання, організувати навчання персоналу тощо. Цей рівень відповідає тому, що П. Котлер і К. Келлер описують як «ядро» товару (послуги) – фундаментальну вигоду, заради якої споживач взагалі виходить на ринок [2]. Над цим ядром формується рівень очікуваного сервісу: мінімальний набір умов, який клієнт сприймає як «норму» в конкретній галузі. До нього належать базові стандарти ввічливості, зрозумілість інформації, прийнятні строки виконання робіт, відсутність грубих помилок у документах чи взаєморозрахунках, можливість отримати відповідь на елементарні запитання без тривалого очікування тощо.

Вищий рівень сервіс-продукту пов'язаний із додатковими послугами, які не є обов'язковими, але створюють відчутну додаткову цінність для клієнта: розширена гарантія, цілодобова технічна підтримка, зручний мобільний застосунок, гнучкі схеми оплати, персональні консультації, навчальні вебінари, система бонусів і лояльності тощо. Саме на цьому рівні найчастіше конкурують підприємства на зрілих ринках, де базові параметри якості товару чи послуги й очікуваного сервісу вже вирівняні. Потенційний рівень сервіс-продукту стосується тих елементів, які можуть бути впроваджені в майбутньому завдяки розвитку інформаційних технологій, зміні споживчої поведінки або появі нових регуляторних вимог: наприклад, використання штучного інтелекту для персоналізації рекомендацій, повна інтеграція сервісу з іншими платформами клієнта, розвиток сервісу самообслуговування, розширення

можливостей дистанційної підтримки. Саме постійне оновлення сервісної пропозиції дозволяє компаніям підтримувати конкурентоспроможність у динамічному зовнішньому середовищі [4, 5].

Операційний менеджмент в цьому контексті виступає системою принципів, методів, рішень і процедур, що регулюють формування й розвиток сервіс-продукту. Він визначає, які саме рівні сервісу вважаються базовими й обов'язковими для всіх клієнтів, які є елементами розширеної пропозиції, що надається певним сегментам, а які залишаються в зоні експериментів і пілотних проєктів. Управління операціями в сервісній організації покликане забезпечити узгодженість між ринковими очікуваннями клієнтів, стратегічними цілями підприємства, його ресурсними операційними можливостями і спиратися на аналіз ринкового попиту, конкурентного середовища та операційних сервісних процесів [11].

Одним із ключових його завдань є встановлення чітких стандартів обслуговування. Підприємство повинно визначити, у який строк працівники мають відповідати на телефонні дзвінки й електронні листи, яким має бути максимальний час очікування в черзі, як оформлюються звернення в чаті, у якому тоні ведеться спілкування з клієнтами, які формулювання є прийнятними, а які – ні. Ці стандарти стосуються не лише «фронт-офісу», а й внутрішніх процесів: наприклад, скільки часу відводиться на узгодження нестандартної знижки, у який спосіб передається інформація між підрозділами, хто відповідає за оновлення бази знань, яка використовується працівниками під час консультування та ін. Стандарти обслуговування не повинні перетворюватися на жорсткі шаблони, які сковують ініціативу операційного персоналу; вони мають забезпечувати передбачуваний для клієнта рівень якості, водночас залишаючи працівникам простір

для гнучкого реагування на нестандартні ситуації в операційному процесі [3].

Важливою складовою операційного менеджменту є управління якістю сервісних продуктів. У роботах В. Зейтгамл, М. Бітнер і Д. Гремлера якість послуги розглядається через призму сприйняття клієнтом: якість визначається як оцінка загальної переваги або відмінності послуги, яка виникає в результаті порівняння очікуваного та

фактично отриманого сервісу [6].

Окремі компоненти операційної діяльності узагальнені у таблиці 2, що демонструє, які саме управлінські рішення стоять за кожним елементом та як вони впливають на результат з позиції клієнта. Як видно з табл. 2, кожна складова операційної діяльності пов'язана із конкретними інструментами управління й вимірюється за допомогою чітких показників.

Таблиця 2

Основні складові операційної діяльності сервісного підприємства

Складові операційної діяльності	Конкретні інструменти й рішення	Орієнтовні показники оцінки з позиції клієнта
Стандарти обслуговування	Часові регламенти, скрипти спілкування, правила оформлення звернень	Середній час очікування, тривалість обслуговування, частка звернень, опрацьованих у визначений термін та ін.
Управління якістю сервісу	Опитування за моделлю SERVQUAL, контроль «таємним покупцем», аналіз рекламацій	Індекс задоволеності (CSI), NPS, кількість рекламацій на 1000 клієнтів тощо
Робота зі скаргами та рекламаціями	Окремий канал для скарг, стандартизований термін їх розгляду, політика компенсацій	Частка скарг, вирішених з першого звернення, повторні скарги та ін.
Роль персоналу та сервісної культури	Система навчання, нематеріальна мотивація, внутрішні стандарти взаємодії між підрозділами	Плинність кадрів, результати внутрішніх опитувань, оцінка сервісу клієнтами тощо
Цифрові технології в сервісі	CRM-система, онлайн-чат, мобільний застосунок, база знань для самообслуговування	Частка онлайн-звернень, частка самообслуговування, помилки через людський фактор та ін.

Джерело: розроблено авторами.

Це переводить сервіс із площини абстрактних декларацій у площину керованих процесів, за які можна нести відповідальність і які можна цілеспрямовано покращувати. Ця логіка покладена в основу моделі розривів сервісної якості (SERVQUAL), яка показує, що незадоволеність клієнта виникає не стільки через об'єктивні параметри послуги, скільки через розриви між тим, що він очікував, і тим, що отримав, а також між тим, що обіцяла компанія в комунікаціях, і тим, що реально було зроблено [13].

На рис. 1 представлено операційну

систему формування та розвитку сервіс-продуктів.

Ця операційна система є цілісною, так як її структурні елементи: матеріальні та нематеріальні компоненти, процеси, персонал, технології й зворотний зв'язок взаємодіють між собою та формують результат операційної діяльності.

Важливо, що жоден із цих компонентів не створює цінності ізольовано: порушення в роботі технологій, недостатня підготовка персоналу або збої в операційних процесах неминуче відображаються на загальному результаті діяльності операційної системи,

а саме сприйнятті сервіс-продукту удосконалення, тобто постійного клієнтом. Наявність зворотного зв'язку коригування операційного процесу та забезпечує виявлення недоліків сервісного адаптації сервіс-продукту до змін у процесу, а отже і можливість його потребах і очікуваннях споживачів.

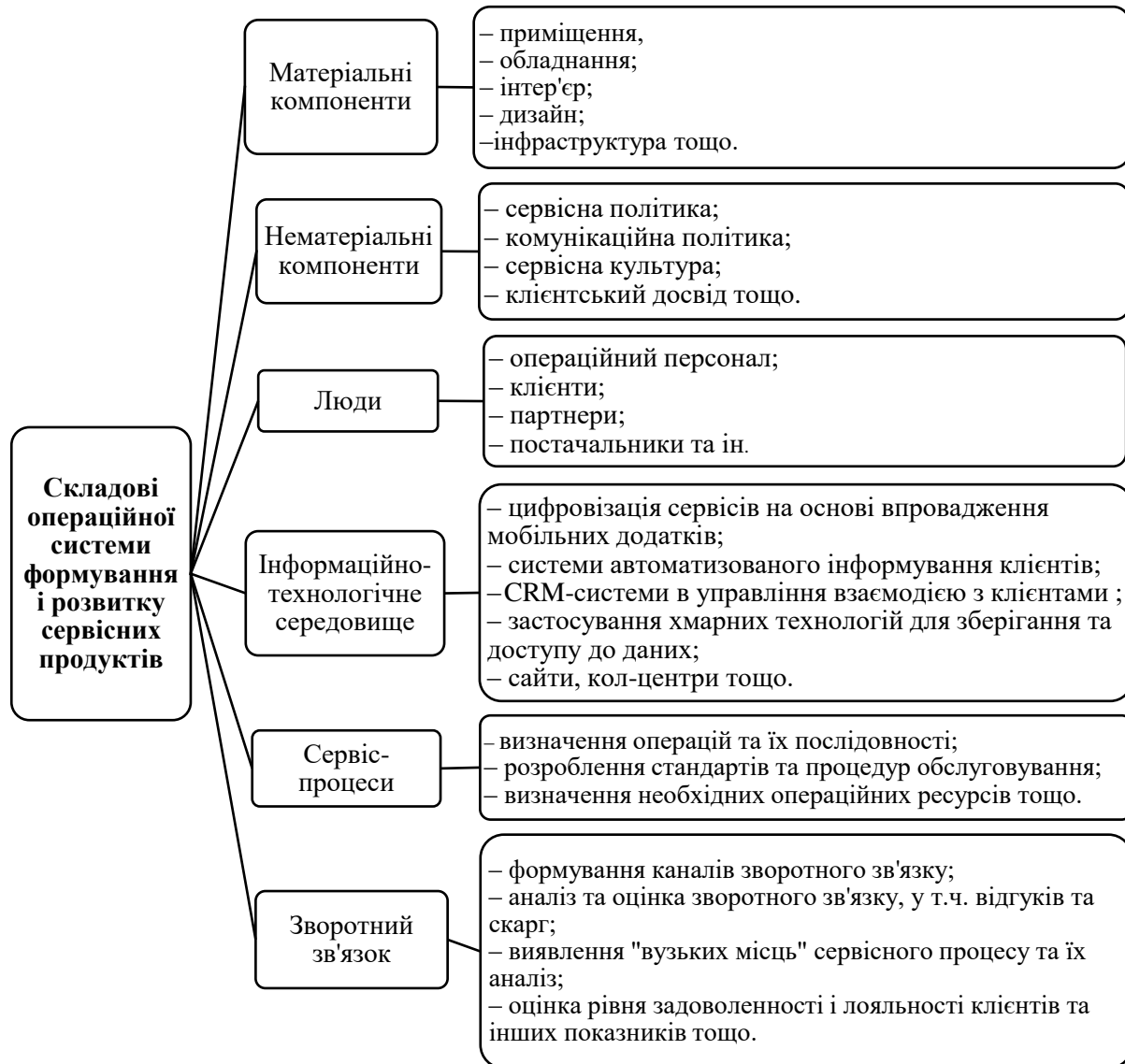


Рис. 1. Основні складові операційної системи формування та розвитку сервісних продуктів

Джерело: розроблено авторами.

Сервіс-продукт у реальній практиці формується на всіх етапах шляху клієнта, пов'язаного із придбанням продукту – до купівлі, під час купівлі та після неї. До купівлі сервісного продукту клієнт взаємодіє з рекламою, сайтом, соціальними мережами, читає відгуки інших споживачів, ставить запитання в чаті або телефонує до компанії. Те, наскільки легко йому вдається

знайти потрібну інформацію, чи є вона зрозумілою для нього, чи відповідає на його реальні запити, уже формує перший шар сервісного досвіду. Якщо на сайті зручна навігація, є якісні описи продуктів, прозоро наведено ціни й умови доставки, а відповіді на типові запитання не змушують клієнта шукати додаткові джерела, це сприймається як частина сервіс-продукту. Далі, у момент

купівлі, велике значення мають швидкість і точність оформлення замовлення, доступність різних способів оплати, компетентність персоналу, який допомагає зробити правильний вибір та інше. Після купівлі на перший план виходять питання гарантійного обслуговування, сервісного супроводу, можливості повернення або обміну, а також підтримки при подальшому використанні товару чи послуги. Компанія має розглядати цей шлях як єдиний процес, а не як набір розрізнених епізодів, адже саме цілісність накопиченого досвіду визначає рівень задоволеності клієнта [8].

Особливе місце в сервісній діяльності посідає робота зі скаргами та рекламаціями. З погляду клієнта, важливо не лише те, чи сталася помилка, а й те, як компанія на неї відреагувала. Дослідження в галузі сервіс-менеджменту показують, що ефективно організоване відшкодування й відкритий, чесний діалог із клієнтом можуть не лише нейтралізувати негативний досвід, а й підвищити лояльність до компанії [7]. Щоб реалізувати цей потенціал, сервісні процедури повинні передбачати прості, зрозумілі й доступні канали подання скарг, визначені строки розгляду, прозорі критерії прийняття рішень, а також форми компенсації – від вибачень і додаткових консультацій до знижок, безкоштовного ремонту, повторного надання послуги тощо. Важливим є також внутрішній аналіз причин скарг: кожна претензія має розглядатися як сигнал про слабе місце в сервісному процесі, що потребує корекції, а не як «атака» на компанію.

Людський фактор залишається центральним компонентом сервіс-продукту навіть в умовах цифровізації. Попри розвиток чат-ботів, самообслуговування, мобільних застосунків і автоматизованих систем, у складних або емоційно напружених ситуаціях клієнти все одно очікують можливості поспілкуватися з живою людиною, яка здатна не лише формально відповісти на запитання, а й проявити емпатію, пояснити, порадити, підтримати. Саме тому в управлінні

сервісною діяльністю так багато уваги приділяють формуванню сервісної культури в організації, добору персоналу, його навчанню та мотивації [3]. Операційні менеджери повинні визначати принципи, за якими оцінюється робота персоналу: не лише за кількістю оброблених звернень чи швидкістю, а й за показниками якості, задоволеності клієнтів, здатності вирішувати конфлікти, ініціативності у пошуку рішень. Сервісна культура починається з внутрішніх відносин: якщо в колективі панують недовіра, конфлікти й формалізм, це неминуче відображається на тому, як працівники поведуться з клієнтами [10]. Одним із викликів для українських підприємств є формування сервісної культури в умовах обмежених ресурсів. Багато компаній стикаються з дефіцитом кадрів, високим рівнем стресу в колективі, потребою швидко приймати рішення без достатнього аналітичного підґрунтя. У такій ситуації є спокуса відкласти сервісні питання «на потім», зосередившись виключно на виробництві й продажах. Однак практика показує, що саме сервіс-продукт часто стає тією відмінністю, яка утримує клієнта, коли ціни й асортимент у конкурентів подібні. Інвестуючи в мінімальні, але продумані сервісні рішення – чітку й чесну комунікацію, прозорі правила, елементарну ввічливість, – компанії створюють фундамент довіри, який важко відновити, якщо він був зруйнований.

Сервісна діяльність має й економічний аспект [14]. Надмірний рівень сервісу може зробити пропозицію занадто дорогою як для підприємства, так і для ринку, тоді як недостатній – призвести до відтоку клієнтів і репутаційних втрат. Тому необхідно балансувати між витратами на сервіс і доходами, які він генерує за рахунок підвищення лояльності, збільшення частоти повторних покупок, розширення кола клієнтів завдяки рекомендаціям тощо [2]. Тому при розробленні операційних процесів варто диференціювати рівні сервісу для різних сегментів: базовий пакет,

який отримують усі клієнти; розширений пакет для тих, хто готовий платити більше за додаткові гарантії, швидкість або персоналізацію; преміальні рішення для ключових корпоративних клієнтів. Такий підхід дозволяє поєднати принцип справедливості з економічною доцільністю.

Цифрова трансформація суттєво змінює як зміст сервіс-продукту, так і засоби операційних систем в сервісній галузі. Багато сервісів сьогодні повністю або частково переміщуються в онлайн: банківське обслуговування, дистанційна освіта, електронна комерція, державні послуги, телемедицина тощо. Це розширює можливості клієнта в часі та просторі, але водночас підвищує чутливість до технічних збоїв, незручних інтерфейсів, відсутності швидкої підтримки. Сервіс-продукт у цифровому середовищі включає дизайн сайту й мобільного застосунку, логіку навігації, простоту реєстрації та авторизації, прозорість відображення тарифів, роботу систем онлайн-платежів, інтеграцію з іншими сервісами. Саме інтеграція технологій, персоналу й процесів формує цілісну цінність для клієнта [4].

Компанії, що використовують цифрові інструменти, дедалі ширше використовують аналітику даних для персоналізації сервіс-продукту. Завдяки історії покупок, поведінці на сайті, реакції на розсилки, запитам у службу підтримки можна краще розуміти потреби клієнта, прогнозувати його інтереси, пропонувати релевантні варіанти рішень. Однак сервісна політика має враховувати й етичний вимір роботи з даними: прозоре інформування про збір інформації, отримання згоди, забезпечення конфіденційності, обмеження доступу до персональних даних, уникнення маніпуляцій та дискримінаційних практик. Довіра клієнта до бренду прямо залежить від того, наскільки відповідально компанія ставиться до використання даних, а отже, етичні стандарти роботи з інформацією мають бути невід'ємною частиною операційної сервісної діяльності [4].

Ще один важливий аспект сервіс-

продукту пов'язаний з інтеграцією сервісних та логістичних рішень. Для багатьох клієнтів якість сервісу сьогодні асоціюється не лише з ввічливістю персоналу чи роботою контакт-центру, а й із швидкістю та надійністю доставки, точністю виконання строків замовлення, можливістю відстежити його статус, гнучкістю в зміні умов постачання. Таким чином, логістична інфраструктура, інформаційні системи управління ланцюгами постачання, взаємодія з партнерами-перевізниками стають частиною сервіс-продукту, а відповідні рішення – складовою операційного менеджменту в галузі сервісу. Інтеграція маркетингових і логістичних рішень дозволяє узгодити обіцянки, дані клієнту, з реальними можливостями системи доставки, тим самим зменшити кількість сервісних збоїв [15].

Охарактеризована таким чином операційна сервісна діяльність тісно пов'язана з поняттям сервіс-продукту як результатом операційної системи, у якій поєднуються матеріальні й нематеріальні елементи, процеси й результати, людський фактор і технології. Її завдання полягає в тому, щоб узгодити всі ці елементи між собою, забезпечити стабільний для клієнта рівень якості, створити передумови для довгострокових взаємин. Як зазначають зарубіжні й українські дослідники, саме системний підхід до сервісу дозволяє перетворити його з «витратної статті» на джерело стійкої конкурентної переваги, адже лояльні клієнти приносять компанії більшу частку прибутку й виступають своєрідними «послами бренду», що добровільно поширюють позитивну інформацію про нього [10].

Розглядаючи сервіс-продукт логістичного підприємства глибше, доцільно приділити увагу різноманітності сфер, у яких він формується, адже вимоги клієнтів та інструменти операційного менеджменту суттєво відрізняються залежно від типу перевезень і характеру вантажу. У логістичній сфері сервіс-

продукт охоплює своєчасність доставки, збереження вантажу, прозорість відстеження переміщення, гнучкість маршрутів, ефективність складської обробки, якість комунікації з клієнтом і здатність швидко реагувати на зміни в ланцюгу постачання. Для клієнта важливо, щоб компанія забезпечувала точність термінів, мінімізувала ризики пошкодження чи втрати товару, надавала актуальну інформацію про статус доставки та оперативно вирішувала непередбачувані ситуації без зайвих затримок. В операційній діяльності логістичних підприємств це проявляється через стандарти планування маршрутів, регламенти обробки вантажів, системи моніторингу транспорту, процедури управління запасами та протоколи взаємодії з клієнтами. Якщо політика компанії орієнтована на довгострокову співпрацю, вона не обмежується виконанням умов договору, а прагне підвищити надійність і передбачуваність сервісу, знизити операційні ризики та забезпечити клієнту відчуття контролю й довіри на всіх етапах логістичного процесу.

У діяльності автотранспортного підприємства, що здійснює міжнародні пасажирські перевезення, сервіс-продукт так само виходить за межі базової послуги переміщення з пункту А до пункту Б і набуває комплексного характеру. Пасажир фактично купує не лише квиток, а весь досвід подорожі: дотримання розкладу, комфорт сидінь, чистоту салону, професіоналізм і ввічливість водіїв, зрозумілість інформації про маршрут, безпеку руху, організацію перетину кордону, можливість отримати підтримку в разі затримок або непередбачуваних ситуацій. Особливого значення набуває передбачуваність і стабільність сервісу, оскільки міжнародні перевезення пов'язані з підвищеним рівнем ризиків і стресу для пасажирів. В операційній діяльності такого підприємства це відображається через чітко визначені стандарти технічного стану транспортних засобів, регламенти

підготовки водіїв, графіки руху та відпочинку, процедури інформування пасажирів, правила обслуговування під час посадки й висадки, а також протоколи дій у разі затримок на кордоні чи змін маршруту. Встановлюються вимоги до чистоти салону, функціонування кліматичних систем, доступності додаткових зручностей, а також до комунікації персоналу з пасажирами в різних ситуаціях. Якщо політика підприємства орієнтована на довгострокову лояльність клієнтів, вона не обмежується формальним виконанням розкладу, а прагне мінімізувати дискомфорт під час подорожі, забезпечити прозорість інформації на всіх етапах поїздки та створити відчуття надійності й контролю. У такому випадку сервіс-продукт формується як цілісна, узгоджена система, де кожен елемент – від купівлі квитка до прибуття в пункт призначення – працює на формування довіри та позитивного досвіду пасажирів.

У сфері освіти сервіс-продукт має свою специфіку, оскільки поєднує освітній контент, педагогічні методи, організацію навчального процесу й додаткові послуги. Студент очікує не тільки якісних лекцій і підручників, а й доступу до електронних ресурсів, гнучких форм зворотного зв'язку з викладачами, прозорої системи оцінювання, можливостей академічної мобільності та практичної підготовки. Сервісні процедури університету визначають, як організовано розклад, чи є можливість консультиватися онлайн, як швидко відповідають на електронні звернення, які гарантії дотримання академічної доброчесності, як університет підтримує студентів у складних життєвих ситуаціях тощо. Відповідно, сервіс-продукт ЗВО – це комплекс освітніх і супровідних сервісів, які формують у студента відчуття, що про нього піклуються не лише як про «особу в журналі», а як про особистість і майбутнього фахівця.

Ці приклади демонструють, що сервіс-продукт завжди вбудований у конкретний контекст використання, а отже,

операційна сервісна система не може бути універсальною й відірваною від реальності. Вона має враховувати не лише загальні принципи менеджменту і маркетингу, а й особливості регуляторного середовища, рівень конкуренції, культурні очікування клієнтів, технологічні можливості підприємства. У сучасних умовах важливим завданням операційного менеджменту сервісного підприємства є формування культури партнерства, де споживач сприймається як рівноправний учасник взаємодії в операційному процесі [9].

Ще один аспект стосується емоційної складової сервіс-продукту. Хоча з погляду економіки послуги розглядаються як набір функцій, для клієнта вони нерідко є джерелом емоцій: радості, полегшення, безпеки, іноді – розчарування й гніву. Емоційний досвід може багато в чому визначати загальну оцінку сервісу, навіть якщо з функціональної точки зору все виконано коректно. Наприклад, у ситуації затримки рейсу транспортна компанія не завжди може запобігти самій затримці, але сервіс-продукт у цій ситуації включає те, як компанія пояснює причини, як часто оновлює інформацію, чи забезпечує харчування й місця для відпочинку, чи пропонує альтернативні варіанти маршруту. Операційна система задає рамку, у якій працівники підприємства можуть проявляти людяність, не виходячи за межі професійних стандартів.

Нарешті, варто згадати про роль технологічних інновацій, таких як штучний інтелект і автоматизація, у трансформації сервіс-продукту. Чат-боти, голосові помічники, системи рекомендацій, автоматизовані кол-центри дозволяють обробляти значно більші обсяги звернень, знижувати витрати, забезпечувати цілодобову доступність базових сервісів. Водночас вони несуть ризик «знеособлення» сервісу, коли клієнт відчуває, що говорить із машиною, яка не здатна зрозуміти його унікальну ситуацію. Операційна система повинна встановлювати баланс: визначати, які типи

звернень можуть бути повністю автоматизовані, а в яких випадках клієнту має бути легко отримати доступ до живого консультанта; які рішення система може приймати самостійно, а які повинні залишатися за людиною. Такі принципи допомагають інтегрувати технології в сервіс-продукт так, щоб вони підсилювали, а не підмінювали справжню турботу про клієнта.

Висновки. Якщо розглянути всі аспекти, стає очевидно, що сервіс-продукт – це багатовимірна конструкція, у якій переплітаються маркетингові, операційні, управлінські, психологічні й етичні елементи. Ефективне створення сервісних продуктів передбачає інтеграцію ресурсів, оптимізацію операційних процесів, стандартизацію послуг та високоякісну взаємодію з клієнтами. Розроблення сервісних продуктів в рамках операційної системи базується на зворотному зв'язку, вдосконаленні процесу обслуговування та постійному підвищенні можливостей співробітників, що дозволяє сервісним продуктам адаптуватися до потреб клієнтів та ринкового середовища. Таким чином, операційна система компанії є не лише механізмом впровадження послуг, але й стратегічним інструментом забезпечення конкурентної переваги шляхом створення цінності для клієнтів. Такий комплексний підхід допомагає підвищити операційну та маркетингову ефективність, зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку та створити довгострокову цінність для споживачів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
2. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 816 p.
3. Grönroos C. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 4rd ed. Chichester: Wiley, 2015. 522 p.

4. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. N. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. 2008. Vol. 50, No. 3. Pp. 1-24.

5. Bitner M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56, No. 2. 57-71 pp.

6. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2017. 544 p.

7. Wirtz J., Lovelock C. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. Singapore: World Scientific, 2016. 1239 p.

8. Аракелова І. О. Маркетинг послуг : електронний навчальний посібник. Київ: МДУ, 2024. 217 с. URL: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5738/1/2024-arakelova_market_poslug.pdf.

9. Васильців Н. М., Карпій О. П. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2022. 178 с.

10. Іванова Л. О. Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг : навчальний посібник. 2-ге вид. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2025. 508 с.

11. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.

12. Сніжко Л. Л., Височило О. М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал*. Київ: НТУ, 2022. Вип. 4 (54). С. 200-209. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-4-54-200-209.

13. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. Pp. 12-40.

14. Heskett J. L., Sasser W. E., Schlesinger L. A. The Service Profit Chain.

New York: Free Press, 1997. 320 p.

15. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 310 p.

REFERENCES

1. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, issue 1, pp.1-17.

2. Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education.

3. Grönroos, C. (2015). Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4rd ed. Chichester: Wiley.

4. Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. Vol. 50, No. 3, pp. 1-24.

5. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. Vol. 56, No. 2, pp. 57-71.

6. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2017). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York: McGraw-Hill.

7. Wirtz, J. & Lovelock, C. (2016). Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. Singapore: World Scientific.

8. Arakelova, I. O. (2024). Marketynh posluh : elektronnyi navchalnyi posibnyk. [Services Marketing: electronic textbook]. Kyiv: MDU (in Ukrainian).

9. Vasylytsiv, N. M. & Karpil, O. P. (2022). Marketynh posluh : navchalnyi posibnyk [Services marketing: a textbook]. Lviv: Rastr-7 (in Ukrainian).

10. Ivanova, L. O. Semak, B. B. & Vovchanska, O. M. (2025). Marketynh posluh : navchalnyi posibnyk [Services marketing: a textbook]. Lviv : Vydavnytstvo «Mahnoliia 2006» (in Ukrainian).

11. Tkachenko, L. V. (2003). Marketynh posluh: pidruchnyk. [Services Marketing: A Textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury

([in Ukrainian]).

12. Snizhko, L.L. & Vysochylo, O.M. (2022) Osoblyvosti rozroblennia operatsiinoi stratehii transportnykh pidpriemstv z urakhuvanniam zhyttievoho tsykladu servisnoho produktu. [Peculiarities of the development of the operations strategy of transport enterprises taking into account the life cycle of the service product]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky». Naukovyi zhurnal. - Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific and Technical Collection*. Kyiv: National Transport University. Vol. 4 (54), pp.

200-209. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-4-54-200-209 (in Ukrainian).

13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, No. 1, pp.12-40.

14. Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: Free Press.

15. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. Harlow: Pearson Education.

Стаття надійшла 01.05.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 21.05.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 29.05.26