

УДК 339.138:658.818

Семак Б. Б.

bbsema@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790

Researcher ID: E-7511-2019

д.е.н., проф., проректор з наукової роботи,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ-СПОЖИВАЧІВ НА B2B-РИНКУ

Анотація. Трансформації сучасних B2B-ринків характеризуються зміщенням фокусу конкурентної боротьби організацій-постачальників від забезпечення переваг окремих товарів та послуг до надання комплексного сервісного обслуговування. У статті обґрунтовано концептуальні засади формування системи комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку в умовах трансформації традиційної товарної парадигми маркетингу у сервісно- та клієнтоорієнтовану. Актуальність дослідження визначається посиленням конкуренції на ринках товарів промислового призначення, зростанням ролі клієнтського досвіду, цифровізацією взаємодії між підприємствами, розвитком сервітизації та переходом від транзакційної до довгострокової логіки створення цінності. Узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння B2B-взаємодій, сервісно-домінантної логіки, клієнтського досвіду, спільного створення цінності, цифрової сервітизації та сервісних екосистем. Уточнено сутність поняття «комплексне обслуговування організацій-споживачів» як інтегрованої системи взаємопов'язаних товарних, сервісних, логістичних, консультаційних, інформаційних, цифрових і післяпродажних рішень, спрямованих на створення довгострокової спільної цінності для організації-споживача та організації-постачальника. Розроблено концептуальну модель системи комплексного обслуговування на B2B-ринку. Обґрунтовано необхідність переходу від управління окремими сервісними операціями до управління цілісним клієнтським досвідом і життєвим циклом у рамках B2B-взаємовідносин. Визначено основні складові системи комплексного обслуговування та запропоновано підходи до їх інтеграції на основі клієнтоорієнтованості, персоналізації та цифровізації. Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на розробленні та обґрунтуванні методології оцінювання ефективності комплексного обслуговування, формуванні інтегрального показника клієнтської цінності на B2B-ринках.

Ключові слова: B2B-ринок, маркетинг взаємовідносин, організації-постачальники, організації-споживачі, цінність, комплексне обслуговування, клієнтоорієнтованість, клієнтський досвід, сервісна екосистема, цифровізація.



Semak Bohdan

bbsemak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790

Researcher ID: E-7511-2019

Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING A SYSTEM OF COMPREHENSIVE SERVICE FOR ORGANIZATIONS-CONSUMERS ON THE B2B MARKET

Abstract. Transformations of modern B2B markets are characterized by a shift in the focus of competitive struggle of organizations-suppliers from ensuring the advantages of individual goods and services to providing comprehensive service. The article substantiates the conceptual principles of forming a system of comprehensive service for organizations-consumers in the B2B market in the context of the transformation of the traditional commodity paradigm of marketing into a service- and customer-oriented one. The relevance of the study is determined by the intensification of competition in the markets of industrial goods, the growth of the role of customer experience, the digitalization of interaction between enterprises, the development of servitization and the transition from transactional to long-term logic of value creation. Modern scientific approaches to understanding B2B interactions, service-dominant logic, customer experience, co-creation of value, digital servitization and service ecosystems are summarized. The essence of the concept of “comprehensive service of organizations-consumers” as an integrated system of interconnected product, service, logistics, consulting, information, digital and after-sales solutions aimed at creating long-term shared value for the organizations-consumers and the organizations-suppliers is clarified. A conceptual model of a comprehensive service system in the B2B market is developed. The need to transition from managing individual service operations to managing an integrated customer experience and life cycle within the framework of B2B relationships is substantiated. The main components of a comprehensive service system are identified and approaches to their integration based on customer orientation, personalization and digitalization are proposed. Further research in this area should be focused on developing and substantiating a methodology for assessing the effectiveness of comprehensive service as well as forming an integral indicator of customer value in B2B markets.

Keywords: B2B market, relationship marketing, organizations-suppliers, organizations-consumers, value, comprehensive service, customer orientation, customer experience, service ecosystem, digitalization.

JEL Classification: M31, M21, L80

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-49-16>

Постановка проблеми. Зміни, котрі відбуваються на сучасних B2B-ринках, характеризуються зміщенням фокусу конкурентної боротьби від забезпечення переваг окремих товарів та послуг до надання комплексної цінності, яку підприємство-постачальник формує для організації-споживача протягом усього періоду їхньої взаємодії. Особливо виразно ця тенденція проявляє себе на ринках товарів промислового призначення, де стандартизація продукції, технологічна конвергенція та посилення цінової конкуренції обмежують можливості

підприємств досягати стійких конкурентних переваг лише за рахунок кращих якісних характеристик товарів.

Традиційна модель B2B-взаємодії підприємств-партнерів на B2B-ринку ґрунтувалася переважно на логіці «виробництво-товар-продаж-доставка». За таких умов обслуговування організації-споживача розглядалося як допоміжна функція, що супроводжує основну функцію – продаж товару. Однак розвиток сервісної економіки, CRM-систем, Інтернету речей, предиктивної аналітики та цифрових технологій і платформ зумовив якісну зміну

цієї логіки. Постачальник дедалі частіше продає не товар сам по собі, а цілісну маркетингову пропозицію, яка має забезпечити очікуваний економічний або операційний результат для організації-споживача. У таких умовах на B2B-ринку виникає необхідність переходу від надання окремих послуг до побудови комплексної сервісної системи, у межах якої поєднуються товарне забезпечення, технічні консультації, логістика, інформаційна підтримка, цифрові сервіси, післяпродажний супровід, моніторинг потреб, управління взаємовідносинами та персоналізована комунікація з кожною окремою організацією-споживачем. Такий підхід особливо актуальний для ринків тих товарів промислового призначення, використання яких безпосередньо впливає на безперервність виробничих циклів, технічний стан обладнання та експлуатаційні витрати організацій-споживачів.

У сучасних умовах обслуговування організацій-споживачів вже не може розглядатися виключно як функція відділу збуту або сервісного підрозділу. Воно перетворюється на багатофункціональну систему, в якій маркетинг, продажі, логістика, технічна підтримка, інформаційне забезпечення та керівництво підприємства спільно формують певну цінність для організації-споживача. Такий підхід відповідає сучасному рівню розвитку сервісної економіки та B2B-маркетингу, в яких центральну роль відіграють досконале обслуговування, забезпечення очікуваної корисності для організації-споживача та ресурсна інтеграція.

Для B2B-ринків характерною стала цифровізація бізнес-процесів і цей тренд тільки посилюється. Цифрові технології дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про історію продажів, структуру споживання, експлуатаційні витрати та умови, звернення замовників, проблемні ситуації та перспективні потреби. Відтак комплексне обслуговування може переходити від реактивної моделі, коли підприємство реагує на сформовану заявку або проблему, до проактивної моделі, за якої організація-постачальник прогнозує потребу організації-споживача заздалегідь та пропонує готове рішення ще до моменту виникнення цієї потреби.

Важливою науковою проблемою, котра потребує дослідження й аналізу, є формування цілісної концепції комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку,

яка б поєднала елементи маркетингової концепції взаємовідносин, сервісно-домінантної логіки, клієнтоорієнтованого менеджменту, сервітизації, цифрової трансформації та управління клієнтським досвідом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях провідних зарубіжних та вітчизняних вчених прослідковується зростання інтересу до вивчення проблем комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку. Одні з перших досліджень, котрі стосувалися перспективних напрямів розвитку сервісних екосистем, були проведені американськими вченими Robert F. Lusch та Stephen L. Vargo. Ці автори сформували теоретичну основу концепції сервісно-домінантної логіки, яка в подальших дослідженнях була розвинена стосовно багатосуб'єктних B2B-систем [1].

Автори M. Mustak та L. Plé значно розширили та узагальнили розуміння принципів функціонування сервісних екосистем на B2B-ринках і довели, що діяльність таких екосистем повинна розглядатися через призму взаємодії ринкових суб'єктів, ресурсну інтеграцію та інституційні правила, у межах яких створення цінності для організацій-споживачів не є лише виключною функцією підприємств-постачальників [2, с. 405–408].

Ще одним важливим напрямом є дослідження досвіду спільного створення цінності організаціями-постачальниками та організаціями-споживачами. Зокрема, P. Zaborek та J. Mazur на основі дослідження 395 виробничих і сервісних підприємств у Республіці Польща довели позитивний вплив практик залучення споживачів до спільного створення цінності на операційні та фінансові результати організацій-постачальників. Авторами було доведено, що для виробничих підприємств особливе значення мають посилення взаємодії з організаціями-споживачами та розширення можливостей їх вибору [3, с. 546–548].

A. Hein та співавтори дослідили практики спільного створення цінності за допомогою цифрових B2B-платформ. Автори, докладно аналізуючи механізми спільного створення цінності у B2B IT-платформах, виділяють технологічні, економічні, організаційні та соціальні практики взаємодії між власником (або оператором) платформи та його бізнес-партнерами. Дослідження наголошує на важливості дотримання балансу між контролем та автономією для підвищення ефективності

всієї сервісної екосистеми. Автори також стверджують, що цифрові платформи змінюють характер взаємодії між учасниками ринку, оскільки створюють нові можливості для спільного використання ресурсів, обміну інформацією та отримання різних послуг усіма зацікавленими учасниками, котрі взаємодіють між собою через такі платформи [4, с. 510–512].

Важливе місце у сучасних дослідженнях взаємодії учасників на B2B-ринках займає вивчення клієнтського досвіду. L. Lescouevre, R. Turner та V. Kuppelwieser у своєму дослідженні показали, що на B2B-ринках клієнтський досвід формується не лише завдяки функціональним характеристикам послуги, але й завдяки міжособистісній взаємодії та сприйняттю компетентності представників надавача такої послуги. Автори аналізують, як перші враження від віку співробітників організації-постачальника послуг (наприклад, молодих фахівців у сфері дизайну чи відповідальних за інжиніринг) впливають на очікування та сприйняття представників організацій-споживачів [5].

Ще один актуальний напрям досліджень пов'язаний із поширенням стратегії цифрової сервітизації на B2B-ринках. С. Favoretto та співавтори доводять, що сучасні виробничі підприємства переходять від товарно-орієнтованих до інтегрованих товарно-сервісних бізнес-моделей. Цифровізація, своєю чергою, створює передумови для переходу від традиційної сервітизації до цифрової сервітизації. Цифрова сервітизація спонукає виробничі підприємства до радикальної трансформації бізнесу, створюючи нові виклики для її впровадження. Цифровізація бізнесу виробничих підприємств, на думку авторів, є необхідною умовою переходу до більш прогресивних товарно-сервісних бізнес-моделей [6, с. 109–113].

Важливе значення для формування комплексного обслуговування має цифрова трансформація маркетингу. У статті італійських вчених М. Ciorri, I. Curina, B. Francioni та E. Savelli систематизовано результати багатьох досліджень стосовно впливу цифрових технологій на маркетингову діяльність підприємств. Дослідження вивчає вплив цифрових технологій на покупців, бізнес-процеси та співробітників, виділяючи роль персоналу як найменш вивчений аспект. Автори визначають ті сфери маркетингової діяльності, які

потенційно могли б отримати більше користі від цифровізації, тим самим заохочуючи підприємства до цифрової трансформації [7, с. 236–239].

Вітчизняні дослідники також активно долучилися до вивчення проблематики B2B-маркетингу та сервісної орієнтації підприємств. Зокрема, Л. В. Романова обґрунтовує необхідність трансформації маркетингу та зміну його ролі і місця в системі управління підприємствами з метою забезпечення їх реальної клієнтоорієнтованості та обґрунтовує важливість запровадження концепції маркетингу взаємовідносин [8, с. 56].

А. Мазуров, досліджуючи складові сервісно-домінантної логіки в B2B-маркетингу, наголошує на переході від традиційної товарної парадигми до логіки сервісу, створення спільної цінності, ресурсної інтеграції та розвитку сервісних екосистем. При цьому автор вказує на позитивний клієнтський досвід як на важливе джерело формування конкурентних переваг [9, с. 60–61].

Т. Янчук та О. Боєнко доводять, що впровадження сучасних CRM-систем є важливим інструментом підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств, оскільки дозволяє систематизувати інформацію про клієнтів і вдосконалювати процеси взаємодії з ними. Ці автори вважають, що, чим раніше впровадити в діяльність підприємства CRM-систему, тим швидше воно зможе надавати клієнтам ефективні рішення, раціонально управляти часом, оптимізувати бізнес-процеси, просувати бренд на ринку та нарощувати прибуток [10].

Таким чином, аналіз ряду зарубіжних та вітчизняних наукових джерел засвідчує значний інтерес академічної спільноти та практиків до таких напрямів, як сервісно-домінантна логіка, маркетинг взаємовідносин, клієнтський досвід, сервітизація, цифровізація, CRM та сервісні екосистеми. Водночас недостатньо розробленим залишається питання інтеграції цих підходів у цілісну концепцію комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку, що і визначило подальший напрям проведення нашого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення та наукове обґрунтування концептуальних засад формування системи комплексного обслуговування організацій-споживачів на основі інтеграції маркетингової, сервісної,

логістичної, інформаційної, цифрової та консультативної складових створення цінності для споживачів на B2B-ринку. Для досягнення поставленої мети необхідно уточнити сутність комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку, визначити його відмінності від традиційного сервісного обслуговування, систематизувати основні складові елементи комплексного обслуговування організацій-споживачів, розробити концептуальну модель такого обслуговування, обґрунтувати принципи формування та напрями цифрової трансформації комплексної системи обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтування концепції комплексного обслуговування необхідно розпочати з усвідомлення глибокої трансформації самої суті сучасного B2B-маркетингу. Застосування підприємствами традиційного маркетингу вимагало концентрації їх зусиль на дослідженні потреб споживачів, аналізі стану попиту та створенні на цій основі товару, котрий би цей попит задовольняв. Однак у нинішніх ринкових умовах цього вже недостатньо і сучасний підхід до застосування маркетингу дедалі частіше орієнтується на результат у формі цінності, яку отримує організація-споживач у процесі використання товару, отримання комплексу послуг та взаємодії з організацією-постачальником. Така трансформація відбувається шляхом переходу від товарної логіки до сервісної логіки, а від неї до логіки клієнтського досвіду і далі до логіки спільного створення цінності, котра формується внаслідок взаємодії організації-постачальника й організації-споживача.

Товарна логіка передбачає домінування фізичного товару як основного об'єкта ринкового обміну. Сервісна логіка доповнює процес продажу товару послугами, консультаціями та супроводом з боку організації-постачальника. Логіка клієнтського досвіду зміщує фокус маркетингових зусиль організації-постачальника на сукупність вражень, оцінок і фактичних результатів, які набуваються організаціями-споживачами. Нарешті, логіка цінності передбачає активну залученість організації-споживача не тільки у процес реалізації товару та надання супутніх послуг, але й у процес створення такого товару чи послуги. Таким чином, сучасне B2B-обслуговування доцільно розглядати не

як перелік додаткових послуг для організації-споживача, а як цілісну систему інтегрованої взаємодії, спрямовану на безперервне забезпечення очікуваного споживачем результату.

Перехід від традиційної моделі обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку до комплексної моделі змінює вектор маркетингового менеджменту організації-постачальника. За умов традиційної моделі обслуговування управлінські зусилля концентруються на забезпеченні досягнення основної мети – отримання замовлення на товар та його реалізацію організацією-споживачу. За умов комплексної моделі обслуговування об'єктом управління стає уся сукупність етапів життєвого циклу взаємовідносин із організацією-споживачем.

Таким чином, комплексне обслуговування на B2B-ринку охоплює не лише процес реалізації товару та післяпродажний період, а усі без виключення етапи ринкової взаємодії між організацією-постачальником і організацією-споживачем (рис. 1).

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття комплексного обслуговування на B2B-ринку. Дане поняття може розглядатися в контексті таких категорій, як потреба, сервіс, клієнтський досвід, сервітизація, управління взаємовідносинами та інтеграція управлінських рішень. Таким чином, поняття комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку може бути трактоване нами як інтегрована система взаємопов'язаних товарних, сервісних, технічних, логістичних, консультативних, інформаційних, цифрових та післяпродажних рішень, що реалізуються організацією-постачальником протягом усього життєвого циклу взаємодії з організацією-споживачем з метою забезпечення її операційних та сервісних потреб, зниження сукупних витрат, підвищення результативності використання товару та створення довгострокової взаємної цінності у формі економічних та маркетингових переваг.

Принципово важливою особливістю наведеного вище визначення є відхід від застарілої концепції обслуговування на B2B-ринку як набору окремих послуг для організацій-споживачів. Пропонується розглядати комплексність обслуговування не як кількісну характеристику, що визначається числом пропонованих організацією-споживачеві сервісів, а як якісну характеристику, що визначає рівень їх інтеграції між собою (табл. 1).



Рис. 1. Етапи ринкової взаємодії між організацією-постачальником і організацією-споживачем в умовах комплексної моделі обслуговування на B2B-ринку
 Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Характеристика елементів, інтеграція яких забезпечує функціонування моделі комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку

№ зп	Елементи інтеграції	Характеристики елементів
1	Предметний	Поєднання товару і послуги як комплексної маркетингової пропозиції організації-постачальника
2	Управлінський	Постійна взаємодія маркетингу, продажів, логістики, сервісу та технічних служб
3	Часовий	Охоплення всього життєвого циклу взаємодії з організацією-споживачем
4	Інформаційний	Використання єдиного інформаційного поля
5	Цифровий	Використання CRM, Big Data, предиктивної аналітики, цифрових платформ
6	Економічний	Забезпечення стабільно високої прибутковості підприємства
7	Маркетинговий	Врахування клієнтської цінності та забезпечення лояльності як найвищих пріоритетів, залучення споживачів до прийняття рішень

Джерело: розроблено автором

Комплексне обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, функціонування якої ґрунтується не тільки на постійній взаємодії організації-постачальника з організаціями-споживачами, але й на їх взаємодії з іншими суб'єктами ринкового середовища. Відкритість такої системи означає її здатність адаптуватися до коливань попиту, появи нових технологій, умов конкурентного середовища, регуляторних вимог держави і нових потреб організацій-споживачів. Водночас така комплексність означає не механічне поєднання окремих послуг у стандартний пакет обслуговування, а їх інтеграцію в єдиний процес формування та доведення цінності до споживача.

Система комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку повинна містити ряд структурних компонентів, котрі у своїй взаємодії забезпечують її ефективне функціонування. Такими компонентами є: товарний, технічний, логістичний, маркетинговий, інформаційний, цифровий та післяпродажний. Їх системне поєднання забезпечує перехід від традиційної моделі взаємодії суб'єктів B2B-ринку «організація-постачальник – товар – організація-споживач» до клієнтоорієнтованої моделі, в якій організація-постачальник відповідає не лише за постачання товару, але й за забезпечення ефективності його використання організацією-споживачем.

1. Товарна складова. Товарний компонент є базовим елементом системи комплексного обслуговування, оскільки саме виготовлена продукція формує матеріальну основу взаємодії підприємства-постачальника зі споживачем. Розробка товарного компонента охоплює формування оптимального асортименту, цінової доступності, забезпечення необхідних технічних та експлуатаційних характеристик продукції, дотримання встановлених стандартів і технічних вимог, стабільність якості та гарантовану наявність необхідної кількості продукції. В умовах B2B-ринку особливого значення набуває можливість формування індивідуальних товарних рішень відповідно до специфіки діяльності конкретної організації-споживача. Це може передбачати підбір продукції під технологічні процеси споживача, формування спеціалізованих комплектів продукції, зміну обсягів або періодичності постачання. Таким чином, товарна складова

повинна бути орієнтована не тільки на характеристики самого товару, але й на його відповідність актуальним бізнес-процесам організації-споживача.

2. Технічна складова. Технічне обслуговування є особливо важливим для B2B-взаємодії, оскільки організації-споживачі часто потребують кваліфікованої підтримки від організації-постачальника під час вибору, використання та оцінювання продукції. Вона передбачає надання технічних консультацій, професійний підбір продукції, рекомендації щодо її застосування, діагностику та контроль експлуатаційних параметрів. Важливим елементом є технічний супровід протягом усього періоду використання продукції. У результаті організація-постачальник виконує функції не просто продавця, а бізнес-експерта, який допомагає споживачеві мінімізувати операційні ризики, підвищити ефективність використання продукції і знизити сукупні витрати.

3. Логістична складова. Ця складова забезпечує своєчасне, ритмічне та економічно обґрунтоване постачання товарів організаціям-споживачам. Вона охоплює планування поставок, управління товарними запасами, оперативну доставку, підтримання необхідної регулярності постачання, оптимізацію розміру партій і відстеження виконання замовлень. На B2B-ринку логістичне обслуговування безпосередньо впливає на безперервність діяльності організації-споживача, тому навіть незначні затримки у доставці продукції можуть спричинити значні економічні втрати. Перспективним є використання моделей спільного з організацією-постачальником планування товарних запасів, автоматизованого їх поповнення та прогнозування потреб організації-споживача.

4. Маркетингова складова. Маркетинговий компонент забезпечує формування та розвиток довгострокових відносин із організаціями-споживачами. Він включає сегментацію ринку, визначення потреб окремих сегментів, персоналізацію комерційних пропозицій, управління взаємовідносинами, здійснення маркетингових комунікацій, розробку програм лояльності та розвиток клієнтського портфеля. Принциповим є перехід від масового маркетингу до диференційованого чи концентрованого маркетингу, коли управління взаємовідносинами з групами споживачів чи навіть окремими споживачами відбувається з урахуванням їхньої вагомості для організації-постачальника, потенціалу, час-

тоти закупівель, структури потреб та перспектив розширення співробітництва. Це дозволяє підприємству-постачальнику більш раціонально розподіляти маркетингові ресурси та підвищувати рівень утримання споживачів.

5. Інформаційна складова. Інформаційне забезпечення створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських і маркетингових рішень. Воно передбачає надання технічної документації, повної та актуальної інформації про товар, даних щодо умов його постачання, а також аналітики споживання реалізованої продукції. Особливо важливим є прогнозування потреб споживача на основі історії закупівель, сезонності, виробничих планів та інших чинників. Оперативний обмін інформацією між організацією-постачальником і організацією-споживачем дає змогу своєчасно коригувати замовлення, попереджати дефіцит продукції та оптимізувати товарні запаси.

6. Цифрова складова. Цифровізація бізнесу спричиняє трансформацію механізмів B2B-обслуговування, забезпечуючи швидкість, прозорість та автоматизацію взаємодії. Її основними елементами є CRM-система, особистий кабінет клієнта, цифрова B2B-платформа, електронний документообіг, оформлення замовлень онлайн, автоматизовані рекомендації від ботів та аналітика великих баз даних. Цифрові інструменти дозволяють організації-споживачеві самостійно контролювати історію закупівель, залишки, статус замовлення, документи та умови співпраці. Для організації-постачальника накопичені цифрові дані відкривають можливості для виявлення закономірностей купівельної поведінки споживачів, прогнозування стану попиту та оперативного формування персоналізованих пропозицій.

7. Післяпродажна складова. У сучасному розумінні завершення операції продажу-купівлі не повинно означати завершення взаємодії з організацією-споживачем. Післяпродажне обслуговування охоплює супровід використання продукції, контроль рівня задоволеності, оперативну роботу зі скаргами, технічні консультації, оцінювання результативності обслуговування і заохочення повторних закупівель. Саме цей компонент забезпечує зворотний зв'язок, на основі якого організація-постачальник може виявляти проблеми, удосконалювати послуги і формувати довгострокову лояльність споживачів.

Охарактеризовані вище компоненти системи комплексного обслуговування організа-

цій-споживачів на B2B-ринку не функціонують ізольовано. Їх синергетична взаємодія формує цілісну систему обслуговування, у межах якої інформація про організацію-споживача використовується для вдосконалення товарної пропозиції, прогнозування логістичних потреб, персоналізації маркетингових комунікацій і організації післяпродажного супроводу. Цифрові технології та платформенні рішення забезпечують координацію більшості цих процесів.

Отже, концептуально систему комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку доцільно розглядати як інтегровану сукупність товарних, технічних, логістичних, маркетингових, інформаційних, цифрових і післяпродажних процесів, спрямованих на створення довгострокової взаємної цінності. Її результативність та економічна ефективність визначатиметься не окремими показниками продажу чи зростання частки ринку, а сукупністю економічних та маркетингових параметрів, серед яких рівень задоволеності споживачів, стабільність постачання, якість сервісу, швидкість реагування на запити споживачів, частота повторних закупівель, тривалість ринкової взаємодії та прибутковість обох партнерів. Такий підхід створює передумови для переходу підприємства від ролі звичайної організації-постачальника продукції до ролі стратегічного бізнес-партнера організації-споживача.

На основі узагальнення розглянутих нами наукових підходів пропонується схема концептуальної моделі комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку (рис. 2).

Реалізація даної концептуальної моделі на практиці передбачає активну участь організації-споживача, котра виступає повноцінним учасником процесу формування цінності. Такий підхід відповідає сучасному розумінню принципів функціонування сервісних B2B-систем та колективного формування цінності усіма ринковими суб'єктами, що поділяють спільні бізнес-інтереси та взаємодіють між собою. Такими принципами можна вважати наступні: клієнтоорієнтованість, системність, інтегрованість, персоналізація, безперервність, проактивність, цифровізація, спільне створення цінності, економічна ефективність, довгостроковість. Названі принципи утворюють взаємопов'язану методологічну основу системи комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку. Їх не можна розглядати ізольовано, оскільки виконання

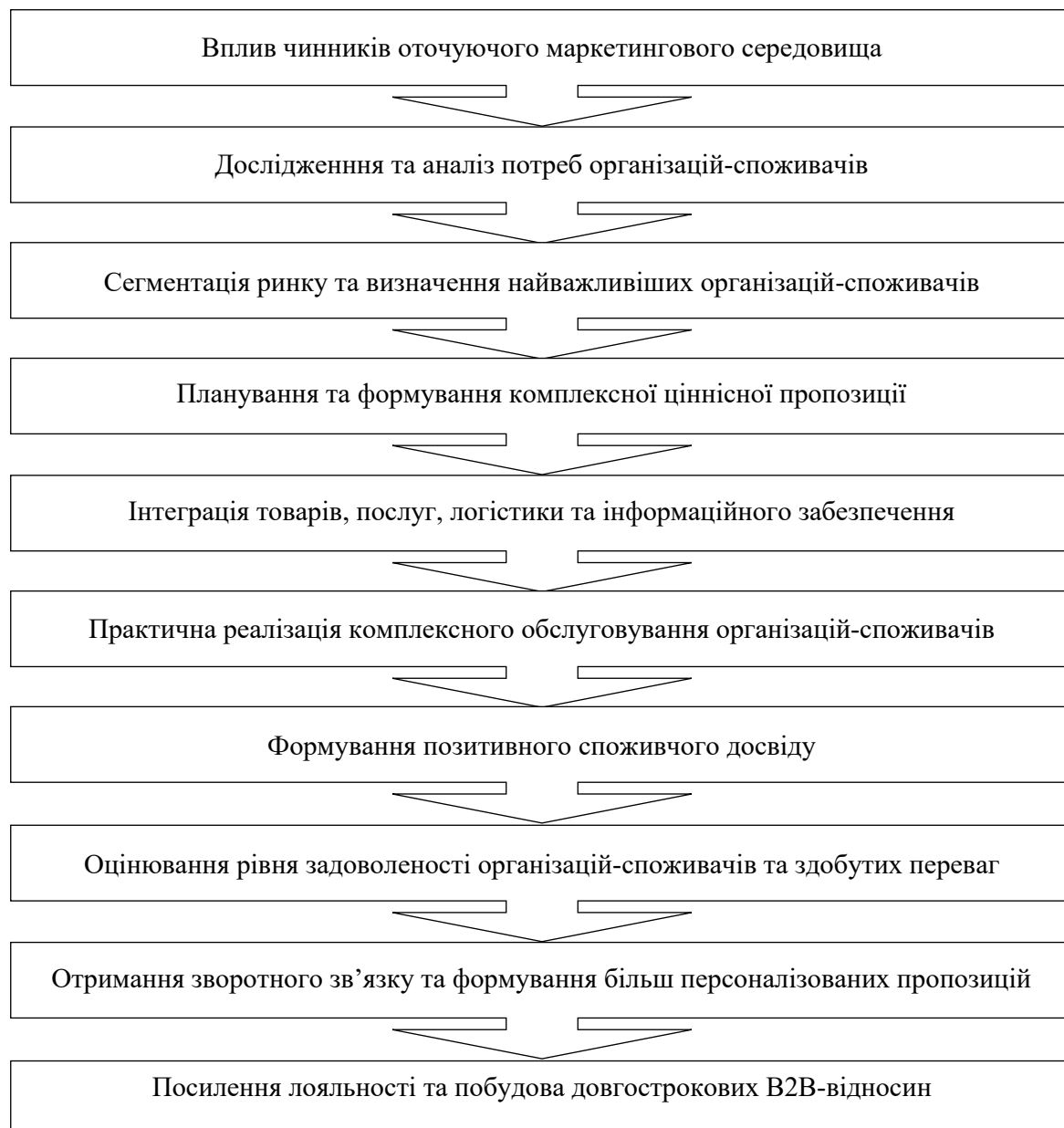


Рис. 2. Концептуальна модель комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку

Джерело: розроблено автором

одного принципу посилює результативність виконання усіх інших.

Клієнтоорієнтованість визначає спрямованість функціонування усієї сервісної B2B-системи, системність та інтегрованість забезпечують узгодженість її компонентів між собою, персоналізація і цифровізація створюють можливості адаптації обслуговування під конкретні потреби організацій-споживачів, проактивність і безперервність забезпечують динамічний характер розвитку такої системи, спільне створення цінності забезпечує зацікавленість сторін у продовженні співпраці,

а економічна ефективність і довгостроковість визначають критерії стратегічної доцільності функціонування системи загалом. При цьому дані принципи виступають не лише загальними правилами організації сервісної діяльності, а й методологічними орієнтирами для узгодження економічних інтересів організацій-постачальників та організацій-споживачів.

Важливою передумовою ефективності функціонування системи комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку є створення єдиного інформаційного поля для організацій-споживачів на основі запрова-

дження прогресивних цифрових інструментів та технологій. У традиційних моделях інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів бізнесу інформація може бути розподілена між менеджером з продажу, складом, маркетологом, логістом, бухгалтерією та сервісним підрозділом. Така фрагментарність породжує інформаційні «розриви» та знижує ефективність взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Натомість сучасна CRM-система як один із результатів цифровізації бізнесу дозволяє сформувати єдиний профіль для кожної організації-споживача, який включає наступні дані: контакти, історію закупівель, обсяги закупівель, пріоритетний асортимент товарів, частота замовлень, кількість звернень та реклаमाцій, перелік наданих послуг, платіжна дисципліна, потенціал розширення співробітництва, прогнозування майбутніх потреб.

На наступному рівні CRM-система організації-постачальника інтегрується з її ERP-системою. Це створює основу для переходу від простого накопичення та зберігання інформації до управління взаємовідносинами з організацією-споживачем на основі даних. Дослідження вітчизняних вчених підтверджують значення CRM-систем для підвищення ефективності маркетингової діяльності, тоді як розвиток ERP- та MES-систем створює технологічні передумови для інтеграції маркетингових і операційних процесів [10, 11 с. 80–82].

У рамках цифровізації перспективним напрямом є використання технологій штучного інтелекту (ШІ) для виконання наступних завдань: прогнозування попиту, моделювання ризику втрати організації-споживача, рекомендацій із оптимізації асортименту, персоналізації пропозицій, прогнозування моменту повторної закупівлі, автоматичного формування комерційних пропозицій, аналітики досвіду споживачів. Попри беззаперечні переваги, цифровізація не повинна розглядатися як самостійна мета у системі взаємовідносин між організаціями-постачальниками й організаціями-споживачами. Її призначенням є здобуття ряду переваг на основі підвищення точності, швидкості, персоналізації та проактивності комплексного обслуговування на B2B ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Результати проведеного дослідження дають змогу сформувати концептуальні засади системи комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку. Встановлено, що сучасна трансформація

B2B-ринків обумовлює необхідність переходу суб'єктів бізнесу від товарної до сервісної та клієнтоцентричної логіки створення довгострокової цінності. При цьому така цінність має бути розподілена між усіма зацікавленими учасниками, котрі взаємодіють на B2B-ринку. За таких умов послуги перестають бути лише допоміжним елементом продажу, а перетворюються на стратегічний маркетинговий інструмент здобуття конкурентних переваг.

Уточнено поняття комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку як інтегрованої системи товарних, сервісних, технічних, логістичних, інформаційних, цифрових і післяпродажних рішень, що реалізуються протягом життєвого циклу взаємовідносин із організацією-споживачем і спрямовуються на набуття спільної цінності з організацією-постачальником у формі економічних та маркетингових переваг.

Обґрунтовано, що визначальною характеристикою системи комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку є не фактична кількість пропонованих послуг, а рівень їх інтеграції в єдину систему обслуговування організацій-споживачів.

Запропоновано концептуальну модель і ключові принципи функціонування системи комплексного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку та доведено, що основою такого обслуговування повинна виступати не якість окремої послуги, а споживча цінність, що формується через зниження витрат і ризиків, підвищення операційної ефективності та забезпечення стабільності діяльності організації-споживача.

Обґрунтовано, що цифровізація створює необхідні передумови для переходу від реактивного до проактивного обслуговування організацій-споживачів на B2B-ринку. CRM-, ERP- та MES-системи, цифрові платформи, аналітика даних та інструменти ШІ можуть забезпечити більш досконале прогнозування потреб, персоналізацію пропозицій і автоматизацію взаємодії з організаціями-споживачами.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні методології оцінювання ефективності комплексного обслуговування, формуванні інтегрального показника клієнтської цінності, визначенні взаємозв'язку між рівнем комплексного обслуговування та економічною ефективністю підприємства, а також на емпіричній перевірці запропонованої концепції на конкретних B2B-ринках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Lusch R. F., Vargo S. L. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. 248 p.
2. Mustak M., Plé L. A critical analysis of service ecosystems research: rethinking its premises to move forward. *Journal of Services Marketing*. 2020. № 34(3). Pp. 399–413. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0084>
3. Zaborek P., Mazur J. Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 541–551. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.067>
4. Hein A., Weking J., Schrieck M., Wiesehe M., Böhm M. and Krcmar H. Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets*. 2019. № 29(3). Pp. 503–518. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00337-y>
5. Lecoeuvre L., Turner R., Kuppelwieser V. G. Customer experience in the B2B area: The impact of age-related impressions. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021. Vol. 58. Article 102216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102216>
6. Favoretto C., Mendes G.H.S., Oliveira M. G., Cauchick-Miguel P. A. and Coreynen W. From servitization to digital servitization: How digitalization transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management*. 2022. Volume 102. Pp. 104–121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.003>
7. Cioppi M., Curina I., Francioni B., Savelli E. Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*. 2023. P. 207–288. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>
8. Романова Л. В. Маркетингове управління як стратегічна інноваційна складова сучасного розвитку підприємства на промислових підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 1 (60). С. 50–56.
9. Mazurov A. Components of service-dominant logic in B2B marketing. *Management*. 2023. Vol. 37, No. 1. P. 50–64. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.1.5>
10. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
11. Шевченко Н. Ю., Турлакова С. С., Латишева О. В. Корпоративні інформаційні ERP-TA MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств.

Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 79–84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43))

12. Бойчук І. В. Підходи до вибору стратегії маркетингу для B2C і B2B бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 78. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-08>

13. Пашечко М. Інтернет маркетинг в комплексному обслуговуванні споживачів на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-153>

14. Mattila M., Yrjölä M., Hautamäki P. Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2021. Vol. 41(2). Pp. 113–129. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>

REFERENCES

1. Lusch R. F. and Vargo, S. L. (2014), Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities, Cambridge University Press, Cambridge, 248 p.
2. Mustak M. and Plé L. (2020), A critical analysis of service ecosystems research: rethinking its premises to move forward, *Journal of Services Marketing*, № 34(3), p. 399–413. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0084>
3. Zaborek P. and Mazur J. (2019), Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs, *Journal of Business Research*, vol. 104, p. 541–551. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.067>
4. Hein A., Weking J., Schrieck M., Wiesehe M., Böhm M. and Krcmar H. (2019), Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems, *Electronic Markets*, № 29(3), p. 503–518. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00337-y>
5. Lecoeuvre L., Turner R. and Kuppelwieser V. G. (2021), Customer experience in the B2B area: The impact of age-related impressions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 58, Article 102216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102216>
6. Favoretto C., Mendes, G. H. S., Oliveira M. G., Cauchick-Miguel, P. A. and Coreynen W. (2022), From servitization to digital servitization: How digitalization transforms companies' transition towards services, *Industrial Marketing Management*, vol. 102, p. 104–121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.003>
7. Cioppi M., Curina I., Francioni B. and Savelli E. (2023), Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review,

Italian Journal of Marketing, p. 207–288. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>

8. Romanova L. V. (2021), Marketynhove upravlinnia yak stratehichna innovatsiina skladova suchasnoho rozvytku pidpriemnytstva na promyslovykh pidpriemstvakh, *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, vyp. 1 (60), s. 50–56.

9. Mazurov A. (2023), Components of service-dominant logic in B2B marketing, *Management*, vol. 37, No. 1, p. 50–64. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.1.5>

10. Yanchuk T. and Boienko O. (2023), Vprovadzhennia CRM-system yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoii diialnosti, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>

11. Shevchenko N. Yu., Turlakova S. S. and Latsheva, O. V. (2022), Korporatyvni informatsiini ERP- TA MES-systemy v stratehichnomu roz-

vytku ta pidvyshchenni operatsiinoi efektyvnosti pidpriemstv, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, № 2 (43), s. 79–84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43))

12. Boichuk I. V. (2024), Pidkhody do vyboru stratehii marketynhu dlia B2C I B2B biznesu, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 78, s. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-08>

13. Pashechko M. (2024), Internet marketynh v kompleksnomu obsluhovuvanni spozhyvachiv na rynku B2B, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-153>

14. Mattila M., Yrjölä M. and Hautamäki P. (2021), Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned?, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 41(2), p. 113–129. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>

Дата надходження статті: 29.05.2026

Дата прийняття статті: 26.06.2026

Дата публікації статті: 20.08.2026