

удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2005. – 422 с. 6. Нареш Малхотра. *Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных*. Пер. с англ. Нареш Малхотра – К.: ООО “ТИД «ДС”, 2002. – 768 с. 7. Kędzior Z., Karcz K. *Badania marketingowe w praktyce*. PWE, Warszawa, 2007. – 175 s.

УДК 658. 012. 32 : 658. 012. 34

О.В. Солодка

Національний університет “Львівська політехніка”
кафедра маркетингу і логістики

ЛОГІСТИЧНИЙ ТА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК ТА СУБОРДИНАЦІЯ

© Солодка О.В., 2008

Розкрито теоретичний зміст логістичного та операційного менеджменту, їх взаємозв’язок та субординацію. Проаналізовано роботи вітчизняних та іноземних вчених. Розглянуто тетраедр операцій в операційному менеджменті та запропоновано октаедр операцій в логістичному менеджменті. Досліджено вплив взаємозв’язку логістичного та операційного менеджменту на ефективність роботи промислового підприємства, підвищення його ринкової частки і отримання переваг перед конкурентами. Виявлено основні завдання, які поставлені перед підприємствами.

The theoretical maintenance of logistic and operating management, their intercommunication and subordination is exposed in the article. Works of domestic and foreign scientists are analysed. The tetrahedron of operations is considered in an operating management and the octahedron of operations is offered in a logistic management. The influence of intercommunication on efficiency of work of industrial enterprise, the increase of its market share and receipt of advantages before competitors is investigated. The basic tasks which were set before the enterprises have been found out.

Постановка проблеми. В сучасних умовах стає очевидним, що для виживання і збереження довгострокової конкурентоспроможності підприємства повинні постійно адаптувати свою діяльність до умов ринкового оточення. Успіхи чи невдачі вітчизняних підприємств значною мірою зумовлені наявністю чи відсутністю знань специфіки управлінської діяльності. Для досягнення ефективної виробничої діяльності і стійкого фінансового стану підприємства необхідне впровадження нових прогресивних концепцій менеджменту, таких як логістика. З розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виготовляється основна продукція і послуги підприємства пов’язана як логістика, так і операційний менеджмент. Операційний менеджмент (ОМ) та логістика прагнуть до мінімізації витрат та максимізації прибутку промислового підприємства та потребують осмислення та проведення між ними спільної межі.

Актуальність поставленої проблеми полягає у встановленні взаємозв’язку між операційним менеджментом та логістикою, що сприяє ефективнішому управлінню підприємства, особливо виробничого процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та значення як операційного менеджменту, так і логістики розглядаються в роботах багатьох вітчизняних вчених, зокрема:

О.О. Бакаєва, О.П. Кутаха, Л.А. Пономаренка, Є.В. Крикавського, Т.М. Качала, О.М. Карпова, К.М. Танькова, В.Е. Ніколайчука, В.Г. Кузнецова, В.В. Смиринського, А.В. Смиринського та іноземних: Л. Геллоєва, Р.Б.Чейза, Н. Дж. Еквілайна, Р.Ф. Якобса.

У літературних джерелах [2, 8, 9] ґрунтовно описується поняття ОМ, його функції та процеси управління у виробничій діяльності промислового підприємства. У роботі Р.Б. Чейза, Н. Дж. Еквілайна, Р.Ф. Якоба. “Производственный и операционный менеджмент” розглянуто весь спектр питань операційного менеджменту. Детально розглянуті найпоширеніші методики проектування процесів, прогнозування, планування, постачання, збуту і розміщення виробництва. Наведені і проаналізовані новітні ідеї у сфері керування виробництвом, а саме впровадження таких концепцій як гнучке виробництво, „JIT” (Just in Time), „MRP” (materials/manufacturing requirements/resource planning) тощо.

У працях [1,3,4,5,6,7] дослідники наголошують на актуальності логістичної науки. Зокрема, вчені О.О. Бакаєв, О.П. Кутах, Л.А. Пономаренко, Є.В. Крикавський, Т.М. Качала, О.М. Карпова, В.Е. Ніколайчук, В. Кузнецов, К.М. Таньков стверджують, що використання логістичних підходів в управлінні підприємством дає можливість пошуку та використання виробничих резервів, пов'язаних із скороченням терміну проходження матеріального потоку від виробника до споживача, зменшення витрат на їх складування та транспортування, а також зниження рівня собівартості продукції та комплексного покращання якості виробництва і обігу товарів. Проф. Є.В. Крикавський детально охарактеризовує сутність логістичного менеджменту, розглядає гнучкі виробничі системи, JIT, MRP, KANBAN тощо.

Вищенаведені аргументи дозволяють виділити спільні предмети досліджень між операційним та логістичним менеджментом. Водночас, у літературі предмета не достатньо висвітлюється питання взаємозв'язку та субординації між цими двома напрямками. Тому, за всієї значущості виконаних наукових досліджень, питання взаємозв'язку логістики з операційним менеджментом розглянуто недостатньо і потребує подальшого дослідження.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження взаємозв'язку та субординації концепцій логістичного та операційного менеджменту, зокрема у виробничій діяльності.

Виклад основного матеріалу. Операційний менеджмент як окремий вид управлінських дисциплін виник для вирішення проблемних промислових управлінських завдань. Незважаючи на своє промислове походження, ОМ сьогодні перетворився в ширший та глибший управлінський підхід, ніж просте управління промисловими операціями.

Деякі вивчені публікації, присвячені питанням менеджменту організації, дають змогу припустити, що операційний менеджмент охоплює усю діяльність, яка стосується виробництва (чи переробки) продукції, зазвичай переробки необхідних ресурсів у необхідний товар.

Операційний менеджмент – це діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт і постачання цього продукту покупцеві. Операційний менеджмент передбачає функцію закупки, функцію виробництва та функцію розподілу [2, с.11]. Вивчення літератури з предмета досліджень виявляє явну спрямованість ОМ на ефективність і раціональність в управлінні будь-якими операціями на промисловому підприємстві.

Враховуючи вищенаведене визначення, одразу спостерігаються взаємозв'язок ОМ з логістикою. Але, операційний менеджмент є дещо ширшим поняттям і являється важливою наукою, обов'язковою для керівників всіх рівнів і підрозділів підприємства, оскільки будь-яка діяльність являє собою операції, а значить, операційний менеджмент їх усіх стосується. Тому саме ефективність операцій необхідно розглядати як показники роботи всього підприємства.

Виділяють чотири сфери застосування операційного менеджменту [2, с. 18]:

- виробництво – фізичні матеріали перетворюють у товар, який пропонують покупцям;
- доставка – діяльність, пов'язана переважно із зміною права власності на фізичний товар.

Найяскравішим прикладом є дистриб'юторські мережі;

- транспортування – діяльність, пов'язана з переміщенням товару і людей з одного місця на інше;
- обслуговування – діяльність, пов'язана із зміною потреб покупця.

Основою операційного менеджменту є управління виробничими системами. Виробнича система – це система, що використовує операційні ресурси компанії для перетворення чинника виробництва („входу”), що вводиться, у вибрану нею продукцію або послугу („вихід”). „Вихід” може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, отриманою з іншої виробничої системи [8, с. 20].

Операційний менеджмент займається удосконаленням виробничої системи, на основі якої виробляється основна продукція чи послуги, тому щоб досягти найвищих результатів під час реалізації поставлених завдань, необхідно впроваджувати концепції логістичного менеджменту у діяльність промислового підприємства.

В останні роки все більше уваги приділяється розвитку логістики, оскільки підприємства у своїй діяльності все частіше почали натикатись на перешкоди, зокрема:

- все складнішим завданням стало отримання додаткових економічних ресурсів, де майже всі передбачувані витрати у сфері техніки і технологій були вже використаними;
- розширився асортимент товарів, підприємства пропонують споживачам той товар, який вимагають споживачі;
- відбулася принципова зміна у філософії утримання запасів, тобто значно зменшився розмір запасів;
- все більшого занепокоєння почали викликати швидко зростаючі витрати на транспортування. Традиційні методи стають все дорожчими і керівництво все більше осмислює потребу у необхідності контролю цих витрат;
- поширення нових комп'ютерних технологій тощо.

Класична розбудова підприємства організаційно потребує нових функціональних структур дослідження ринку, розвитку товару, технологічної підготовки, регулювання, контролю тощо. У цій схемі виробниче планування та керування системою підпорядковується логістичному плануванню та керуванню, як всеосяжному механізму, який не може бути лише сумою всіх активних функціональних управлінь, а є системно інтегрованим, тобто логістичне планування та керування інтегрує в собі функціональні сфери постачання, транспортування, виробництва, збут продукції.

Логістика підприємства – галузь теорії логістики, що вивчає закономірності та особливості впровадження логістичних концепцій у діяльність підприємств – промислових, торговельних та підприємств послуг [1, с. 198].

Логістика промислового підприємства передбачає постачання, виробництво, збут (дистрибуцію), переробку та утилізацію відходів, транспортування, технічну підготовку виробництва тощо. Відповідно логістику виробничого підприємства поділяють на такі підсистеми:

- логістика постачання – охоплює функціональну галузь матеріально-технічного постачання підприємства, тобто забезпечення матеріалів та частин відповідно до програми виробництва з мінімальними витратами;
- виробнича логістика – сфера безпосереднього виготовлення, яка об'єднує процеси від початку виготовлення продукції до передачі її у сферу збуту;
- дистрибуційна логістика – розподіл готових виробів замовнику;
- логістика переробки та утилізації відходів – охоплює переробку та повернення у виробничий процес виробничих відходів;
- транспортна логістика – надання необхідних транспортних послуг у галузях постачання, збуту та переробки відходів з мінімізацією транспортних витрат і витрат часу;
- логістичне обслуговування – певний вид діяльності щодо задоволення споживача за всіма його вимогами та потребами.

До основних принципів логістики зараховують: синхронізацію, оптимізацію та інтеграцію, які слугують основним методологічним підходом до підвищення організованості та ефективності

функціонування промислових підприємств. Методологія логістики дає змогу здійснити системну раціоналізацію складних виробничих систем, озброює менеджерів підприємств методами підвищення організованості виробничих систем та забезпечує утримання конкурентних переваг.

Логістика як новий науковий підхід до управління матеріальними і інформаційними потоками спроможна забезпечити підприємства відповідним інструментарем для вирішення питань, що виникають на підприємстві, із загальнопідприємницького погляду.

Зростання значення логістики у формуванні управлінської діяльності підприємства дало підстави для створення терміну „логістичний менеджмент”. Теоретична розробка логістики, як повноцінної складової теорії сучасного менеджменту сформувала широке розуміння цього слова. У понятті „логістичний менеджмент” слово „логістичний” як прикметник означає менеджмент, але такий, що функціонує обов’язково і на засадах логістики [4, с. 177]. Оскільки сфера закупівель ресурсів, матеріалів, комплектуючих тощо для виробничого процесу промислового підприємства розглядається і здійснюється логістичною системою, то логістичний менеджмент є тим інструментом, який дозволяє найефективніше розподіляти і використовувати кошти підприємства так, щоб задовольнити як потреби виробника, так і потреби споживача. Впровадження логістики на підприємствах пов’язане із загостренням конкуренції на світових ринках, для підвищення конкурентоспроможності організацій.

Логістичний менеджмент у виробничих фірмах починається з приймання і оброблення замовлення споживачів, тобто якісне задоволення попиту від приймання замовлення до доставки готової продукції кінцевому споживачу, дотримуючись правил логістики.

Як в операційному, так і в логістичному менеджменті, окремо розглядати подані вище підсистеми є помилковим, оскільки усе виробництво займається поставкою продукції, що своєю чергою може вимагати як транспортування, так і обслуговування (сервіс) у вигляді приймання замовлення, інформації, збут, переробку та обслуговування споживачів. Схематично цей зв’язок зображено на рис. 1 і 2.

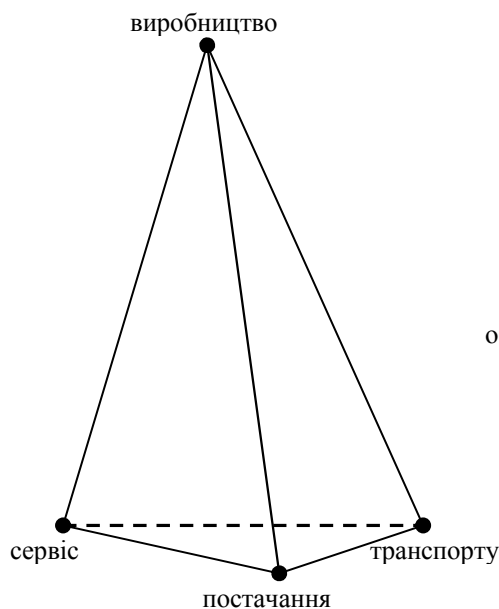


Рис. 1. Тетраedr операцій в операційному менеджменті
Джерело: [2, с. 19]

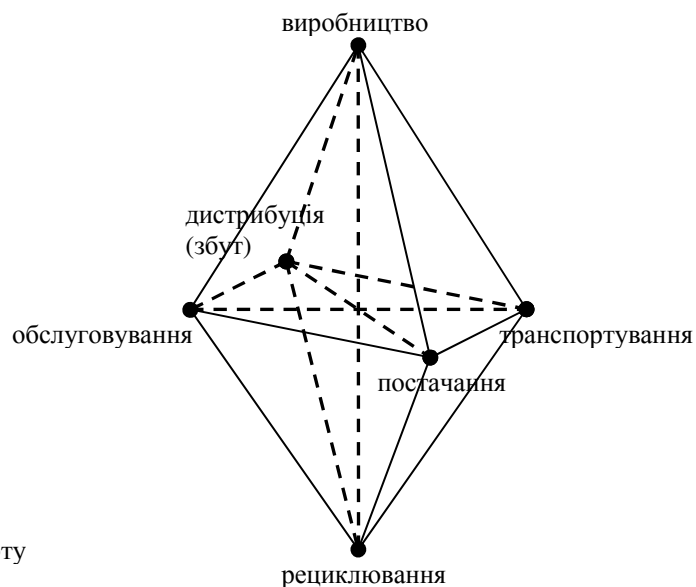


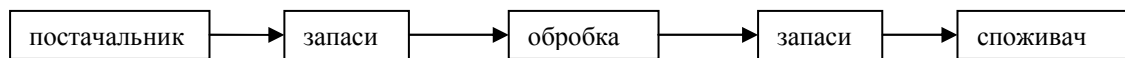
Рис. 2. Октаedr операцій у логістичному менеджменті
Джерело: складено на підставі [2]

Як очевидно з рисунків, підприємство може застосовувати безліч можливих комбінацій між будь-якими точками геометричної фігури. Ні одна підсистема не може існувати окремо, оскільки вони дуже тісно взаємопов'язані між собою. Також на рис.1.2 зображені спільні характеристики ОМ та логістики.

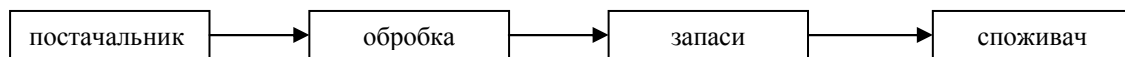
Взаємозв'язок логістичного та операційного менеджменту проявляється в питаннях обліку попиту під час виробництва продукції. Повний прогноз такого попиту не завжди можливий і тому, як правило, виробники прагнуть максимізувати виробничий процес, щоб застрахувати себе від ризику втрати продажів. Такий процес призводить до зростання затрат на утримання запасів готової продукції на складах, а також у дистрибуційній мережі. Завданням логістики у такому разі є оптимізація загальних витрат у виробництві та дистрибуції.

Розглянемо декілька моделей процесу поставки товару від виробника до споживача в операційному менеджменті. Схематично моделі ОМ зображено на рис. 3.

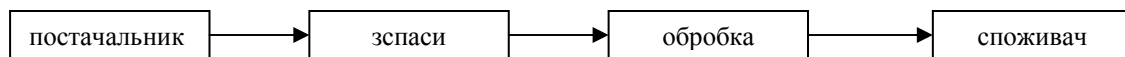
Модель 1



Модель 2



Модель 3



Модель 4

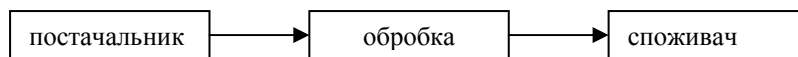


Рис. 3. Моделі процесів поставки товару в операційному менеджменті

Модель 1. Переваги такої моделі для виробництва полягають у тому, що досягається максимальна ефективність виробничого процесу, оскільки доставка сировини гарантована і немає необхідності у швидкому реагуванні на вимоги споживачів – для цього створюються запаси. Використання запасів значно спрощують управлінську роботу, але й одночасно вносять свої обмеження та незручності. Найбільш очевидною проблемою є вартість утримання запасів.

Модель 2. Великі витрати на утримання запасів сприяють зменшенню або відмові від запасів сировини і матеріалів, організовуючи процес поставки так, щоб вони точно відповідали вимогам з боку виробництва. У такому разі виробник знаходиться у критичній залежності від надійності джерела поставок. Управління процесом поставок повинно бути відмінно налагоджене, оскільки внаслідок помилок можливий дефіцит або нагромадження запасів у виробничій діяльності. Однак загалом не відбувається зниження витрат на утримання запасів, оскільки ці витрати перекладаються на плечі постачальників, а ті своєю чергою закладають їх у вартість свого товару.

Модель 3. Така модель передбачає ті випадки, коли споживач готовий чекати поставки, коли процес виробництва дуже короткий чи коли продукти виготовляються за специфікою покупця і не може в готовому вигляді зберігатися на складах.

Модель 4. Ця модель передбачає мінімізації чи усунення запасів сировини і матеріалів та підвищення швидкості реагування системи на потреби виробництва, що призвело до виникнення

такої системи, як „точно, своєчасно” (JIT – Just in Time). JIT передбачає безперервне виробництво, високу якість продукції на кожній стадії виробництва, чітке виконання поставальниками своїх договірних обов’язків і правильне прогнозування попиту на готову продукцію.

Логістичний менеджмент підтримує модель 4 – „JIT”, оскільки вона гармонізує інтереси поставальників і споживачів та розширює застосування стратегій управління потоками поставок. Метод „точно, своєчасно” ґрунтується на логістичній концепції – „нічого не буде вироблено, коли у цьому не виникне необхідність” [8, с. 273]. Логістика передбачає виконання конкретних завдань, серед яких найактуальнішими є мінімізація рівня запасів, прискорення руху матеріального потоку, мінімізація загальних витрат у логістичному каналі, підвищення рівня обслуговування споживачів. Розширення поняття „JIT” виявляє сім основних типів витрат, які підлягають усуненню [8, с. 274]:

- непотрібні витрати на перевиробництво;
- витрати від простоювань (часу очікування);
- транспортні витрати;
- складські витрати;
- технологічні витрати;
- витрати, які залежать від тривалості виробничого циклу;
- витрати від дефектів продукції.

Принцип „точно, своєчасно” слугує поштовхом для зміни структури перебігу процесів, тобто точності і своєчасності функціонування всіх систем управління виробництвом, постачанням сировини, матеріалів та готових виробів.

Виробнича логістика охоплює функціональну галузь безпосереднього виробництва як процесу виготовлення продукції – від початку виробництва та передавання її до споживача, тобто всі процеси, що відбуваються між операціями постачання та збуту. Виробнича логістика інтегрує в собі транспортування ресурсів, матеріалів, комплектуючих всередині підприємства, тобто між виробничими ділянками. Традиційно цей процес є системою виробничого планування. Мета подібних класичних систем – оптимізація власного виробництва на основі принципів максимального використання потужності тощо. Логістичний підхід дещо доповнює та перебудовує систему виробничого планування в напрямі формування загальносистемних логістичних рішень.

Взаємозв’язок логістичного та операційного менеджменту

Назва функції	Функції логістичного менеджменту	Функції операційного менеджменту
Планування товару	X	X
Планування послуг	X	
Пакування	X	X
Постачання виробництва сировиною, матеріалами, комплектуючими	X	X
Поповнення запасів в системі розподілу	X	X
Контроль за виробничими процесами	X	X
Проектування та розвиток складського господарства	X	X
Фінансування обладнання	X	
Управління транспортом	X	X
Управління запасами	X	X

Із таблиці спостерігається взаємозв’язок логістичного і операційного менеджменту, оскільки саме виробництво повинно безперервно виробляти вироби, надаючи роботу збутовій логістиці, а також виробництво залежить від логістики постачання, тобто від поставки сировини, матеріалів, ресурсів точно в термін у відповідній кількості та відповідній якості. Отже, у плануванні логістика впливає на виробництво та технологію, складську мережу, складську обробку вантажів, вибір обладнання, транспортну модель.

Виробнича логістика має за мету підвищення організованості виробничих систем, і тому вона тісно взаємодіє з організацією виробництва як наукою про проектування, створення та розвиток виробничих систем.

Головним завданням логістики є розробка ретельно виваженої та обґрунтованої позиції, яка сприяла б досягненню найефективнішої роботи фірми (сфери тих чи інших послуг, зокрема посередництва, і навіть галузі), підвищенню ринкової частки цих суб'єктів і отримання переваг перед конкурентами, а також, створення інтегрованої ефективної системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків, що забезпечує високу якість поставки продукції.

Внаслідок здійснених досліджень можна зробити висновки, що основними завданнями операційного та логістичного менеджменту є:

- зменшення часу запуску нової продукції у виробництво. Для ефективного вирішення такого завдання, працювати необхідно єдиною командою. Вирішення завдань повинно бути паралельним, а не послідовним, щоб уникнути простоювань на виробництві, що значною мірою сприяє скороченню часу у виробничій системі;

- створення гнучких виробничих систем, які дозволяють у великому обсязі виробляти продукцію і пропонувати послуги за індивідуальними замовленнями споживачів. Сьогодні практично у будь-якій сфері діяльності підприємства прагнуть постійно розширювати асортимент своєї продукції і послуг з ціллю найповнішого задоволення більш різноманітних потреб споживачів;

- управління глобальними виробничими мережами. Це завдання має три аспекти. Перший полягає у забезпеченні відповідних комплектуючих, вироблених за межами країни, потребам, що пред'явлені до конструкції і якості цього виду продукції в країні. Це завдання вирішується ретельним відбором постачальників і максимально точного прогнозування можливих дій місцевого правління. Другий аспект полягає в управлінні процесом матеріально-технічного постачання, тобто удосконалення способів доставки та отримання запасних частин і комплектуючих. Третім аспектом вирішення цього завдання є створення інформаційних систем, забезпечуючи контроль реалізації перших двох;

- розробка нових технологічних процесів і впровадження їх в існуючу виробничу систему. У сучасному виробництві постійно розробляється велика кількість нових технологічних прийомів і методів, але їх ефективне застосування нерідко супроводжується значними труднощами. Інколи причиною такого роду стає підвищена складність систем, побудованих на використанні комп'ютерної техніки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи викладене вище, можна стверджувати, що логістика підприємства тісно взаємопов'язана з операційним менеджментом. Як самостійні науки вони доповнюють один одного у вирішенні поставлених завдань перед промисловими підприємствами.

На цьому розвитку науково-технічного прогресу в Україні існує технологічна межа резервів виробництва, тому подальше дослідження логістики та операційного менеджменту, як засобів виявлення та використання цих резервів цілком необхідне. Саме вони спроможні забезпечити конкурентоспроможність та підвищити ефективність підприємства загалом і зокрема виробничої діяльності. Без сумніву, як операційний менеджмент, так і логістика потребують нових підходів як в теоретичному, так і практичному плані щодо впровадження оптимальних рішень управління підприємством, що і буде предметом подальших досліджень автора.

1. Бакаєв О.О., Кутах О. П., Пономаренко Л. А. Теоретичні засади логістики: Підручник. У 2 т. – К.: Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. – Т.1. 2. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 320 с. 3. Качала Т. М., Карпова О. М. Логістика : Навч. посіб. для студ. вузів. – Черкаси: ЧДТУ, 2003 – 135 с. 4. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник – 2-е вид., доп. і переробл. – Львів: Нац. ун-т „Львівська політехніка” (Інформаційно-

видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+” Інститут післядипломної освіти), „Інтелект-Захід”, 2006. – 456с. 5. Николайчук В.Е., Кузнецов В. Г. Логистика : теория и практика управления: Учебн. пособие. – Донецк: НОРД-ПРЕСС, 2006 – 540с. 6. Смирчинський В. В., Смирчинський А. В. Основи логістичного менеджменту: Навч. пос. для студ. екон. спец. ВНЗ / Тернопільська акад. народн. госп. – Тернопіль: Економ-думка, 2003 – 239с. 7. Таньков К.М. Виробнича логістика: Навч. посібник для студ. ВНЗ. – 2-ге вид. – Харків. Нац. екон. унів.:ВД „ІНЖЕК” 2006 – 350 с. 8. Чейз Ричард, Б., Эквилайн Николас, Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. – 8-е изд. – М.: Издат. дом “Вильямс”, 2003. – 704 с. 9. <http://www.grinchuk.lviv.ua/book/24/1148.html>.

УДК 658.7

М. Собонь

Щецінський університет,
Республіка Польща

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПОЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ ЗАХІДНОПОМОРСЬКОГО ВОЄВОДСТВА

© Собонь М., 2008

Розкрито сутність та особливості маркетингу послуг. Висвітлені результати “польових” досліджень польських підприємств сфери послуг на прикладі Західнопоморського воєводства. Дослідження доводять недостатній рівень маркетингової діяльності досліджуваних підприємств, недооцінювання важливості маркетингової діяльності підприємства на ринку.

Essence and features of marketing of services opens up in the article. The results of the «field» researches of the Polish enterprises of sphere of services light up on the example of Zakhidnopomorskogo province. Researches lead to the insufficient level of marketing activity of the probed enterprises, underestimation of importance of marketing activity of enterprise at the market.

Постановка проблеми. Сучасний конкурентний ринок висуває до підприємців високі вимоги, а покупцеві приписує роль надзвичайно важливого елемента економічної системи. Адаже від його поведінки значною мірою залежить успіх або поразка суб'єктів, які виробляють і пропонують певні блага. Свідомі цього факту підприємства, а також послугові, здійснюють зусилля до орієнтації діяльності на клієнта і його потреби. З цією метою вони користуються різноманітними інструментами маркетингу, які, відповідно підібрані до ситуації, дозволяють досягти мети задоволення покупців і продавців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній світовій літературі з галузі маркетингу послуг вказується на значення відповідно трактованого і реалізованого маркетингу для успіху послугового підприємства, а також на популярність маркетингової діяльності в секторі. Широко описуються окремі маркетингові інструменти і можливості їх застосування, вирішення надавача послуги до маркетингової орієнтації діяльності.

А. Пейн пише про „відкриття” послуговими підприємствами клієнта і формування програм, орієнтованих на максимізацію його задоволення. Він вказує не тільки на покращання якості пропонованих послуг, а і регулярні дослідження клієнтів, вищі стандарти обслуговування, та нарешті інтеграцію дій і партнерський маркетинг [1].