

## Управління сервісом у малому та великому бізнесі: ключові відмінності та управлінські механізми

*Ганна Пазєєва*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри  
управлінських технологій,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,*

*ORCID: 0000-0002-6557-6890*

**Актуальність дослідження** Управління сервісом стало однією з ключових функцій менеджменту підприємства в умовах посилення конкуренції, цифровізації та зміни вимог споживачів. На сучасному ринку клієнт очікує не лише якісного продукту, а й продуманого сервісу, який створює цінність, формує довіру та забезпечує довгострокову лояльність.

Проблематика управління сервісом у малих і великих компаніях досі досліджена нерівномірно. Багато наукових робіт присвячено сервісу в корпораціях, де існують розвинені структури, системи контролю якості та стандартизовані процеси. Натомість управлінські аспекти сервісу в малому бізнесі, який працює в умовах обмежених ресурсів та гнучкої неформальної організації, залишаються недостатньо вивченими. Це створює науковий розрив, адже управлінські підходи в малому бізнесі не можна просто копіювати з корпоративних моделей.

**Мета дослідження** – визначити управлінські відмінності в організації сервісу між малим і великим бізнесом та проаналізувати механізми сервіс-менеджменту в компаніях різного масштабу.

**Об’єкт дослідження** – система управління сервісом підприємства.

**Предмет дослідження** – управлінські механізми, моделі та інструменти організації сервісу в малому та великому бізнесі.

### **Аналіз наукових джерел**

Управління сервісом ґрунтується на положеннях класичної управлінської теорії, сформованої в роботах П. Друкера [1], Г. Мінцберга [2], А. Файоля [3] та Ч. Барнарда [4]. У їхніх працях було закладено основи клієнтоорієнтованості, лідерства, функцій менеджменту та ролі комунікацій у формуванні управлінських рішень. Зокрема, П. Друкер підкреслив, що створення цінності для клієнта є ключовою метою будь-якої організації, а сервіс повинен розглядатися як стратегічна функція менеджменту [1].

Г. Мінцберг наголошував на практичній поведінці менеджерів у процесі взаємодії з клієнтами та важливості управлінських ролей у забезпеченні якісного сервісу, особливо в ситуаціях конфліктів, розподілу ресурсів та координації між підрозділами [2]. А. Файоль визначив управлінські функції, які й сьогодні лежать в основі сервіс-менеджменту: планування стандартів сервісу, організація процесів обслуговування, координація дій персоналу та контроль якості [3].

Ч. Барнард зробив акцент на комунікаціях і співпраці як основі ефективного сервісу: внутрішня організаційна взаємодія визначає якість зовнішнього сервісу,

а робота з персоналом і його мотивацією є невід'ємним елементом сервісної діяльності [4].

У сучасних дослідженнях увага зміщується до сервісних інновацій, цифровізації та комунікаційної взаємодії. О. Сумець аналізує комунікативні бар'єри в організаціях і підкреслює, що якість сервісу значною мірою визначається ефективністю внутрішніх комунікацій та узгодженістю роботи персоналу [5]. Є. Лойко акцентує на цифрових інструментах сервісу – онлайн-комунікаціях, CRM-системах, мультиканальних підходах – як ключових факторах підвищення якості сучасного сервісу [6]. І. Петрова розглядає сервіс як складову інтегрованих маркетингових комунікацій і важливий елемент побудови лояльності клієнтів та брендової цінності [7].

Таким чином, сучасний науковий дискурс поєднує класичні управлінські концепції та нові технологічні підходи, розглядаючи сервіс як стратегічний ресурс організації. Однак питання управлінських відмінностей між сервісом у малому та великому бізнесі залишається розробленим недостатньо, що визначає його наукову актуальність.

**Виклад основного матеріалу.** У малому бізнесі сервіс формується в умовах обмежених ресурсів, що безпосередньо впливає на управлінські рішення. За даними оглядів ЄС щодо продуктивності МСП, понад 82 % малих підприємств ухвалюють ключові сервісні рішення безпосередньої участі власника, що підтверджує персоніфікований характер сервіс-менеджменту. Близько 70 % малих компаній не мають формалізованих стандартів сервісу, що зумовлює залежність якості обслуговування від компетенцій окремих працівників. Низький рівень цифровізації також визначає характер сервісу: лише 30–40 % малих підприємств регулярно використовують CRM або цифрові канали для управління клієнтськими зверненнями. Це означає, що більшість сервісних процесів відбувається у ручному режимі, через неформальні комунікації, які забезпечують швидкість, проте підвищують ризик помилок.

Очікування клієнтів малого бізнесу підтверджують цю модель: за даними досліджень клієнтського досвіду, понад 60 % споживачів малого бізнесу зазначають, що для них найважливішими є прямий контакт, емпатія, персональний підхід та швидке вирішення питання, навіть якщо цифрових сервісів менше. Основні управлінські виклики малого бізнесу включають:

- відсутність КРІ сервісу (характерно для 70–75 % компаній МСП),
- низький рівень стандартизації процесів,
- обмежені інвестиційні можливості: середнє мале підприємство інвестує у сервіс у 4–6 разів менше, ніж велика компанія аналогічної галузі.

Таким чином, сервіс у малому бізнесі будується на гнучкості, швидкості та особистій відповідальності, але водночас має високі ризики нестабільності.

У великому бізнесі сервіс-менеджмент ґрунтується на стандартизації та технологічній підтримці процесів. За оцінками міжнародних досліджень, понад 90 % великих компаній мають детально прописані сервісні стандарти, а понад 85 % використовують CRM або омніканальні системи взаємодії з клієнтами.

Великі компанії формують сервіс як окремий напрям управління: майже у всіх корпораціях існують сервісні департаменти, служби контролю якості, навчальні центри. У середньому великі компанії витрачають на підвищення сервісної якості у 7–10 разів більше ресурсів, ніж малі підприємства, що дає змогу впроваджувати комплексні програми навчання, мотивації та контролю персоналу. Для клієнтів великих компаній важливі інші параметри. За аналітикою глобальних опитувань:

- 76 % клієнтів очікують швидкості обслуговування,
- 72 % — доступності сервісу 24/7,
- 68 % — омніканальних рішень (можливості звернення у будь-якому каналі),
- лише 32 % називають персональний контакт ключовим.

Управлінські виклики великих компаній пов'язані з протилежною природою масштабування: чим більша організація, тим повільніше ухвалюються зміни. Бюрократичність і багаторівневність рішень знижують гнучкість, а стандартизація — хоч і гарантує стабільність — може призводити до «знеособлення сервісу», що відзначають близько 40 % клієнтів великих компаній.

Порівняння сервісних моделей малого та великого бізнесу дає змогу виокремити дві принципово різні логіки управління:

- У малому бізнесі домінує особистісно-поведінкова модель: до 80 % рішень залежать від власника, а сервіс базується на гнучкості й неформальній культурі.
- У великому бізнесі превалює процесно-структурна модель: сервіс забезпечується через стандарти, політики, технології та спеціалізовані підрозділи.

Це створює різну природу ризиків: у малому бізнесі — персональні та ресурсні, у великому — структурні та процесні.

Аналіз показує, що розуміння цих відмінностей дозволяє формувати ефективніші управлінські підходи:

- підприємства можуть створювати диференційовані сервісні стратегії залежно від масштабу та ресурсів;
- впроваджувати гібридні моделі сервісу: великі компанії додають персоналізацію, а малі — елементи стандартизації;
- підвищувати якість клієнтського досвіду: за даними світових оглядів, це може збільшити лояльність на 15–30 % та прибутковість на 25–40 %;
- знижувати управлінські ризики за рахунок чіткого розподілу відповідальності та процесної прозорості.

**Висновки.** Таким чином, сервіс у малому та великому бізнесі має різну природу, але оптимальним для сучасних ринкових умов є поєднання кращих управлінських практик обох моделей.

**Ключові слова:** управління, малий бізнес, великий бізнес, сервіс, управлінський механізм.

### **Список використаних джерел**

1. Друкер П. *Практика менеджменту* / П. Друкер. – Нью-Йорк : Harper & Row, 1954.
2. Мінцберг Г. *Природа управлінської роботи* / Г. Мінцберг. – Нью-Йорк : Harper & Row, 1973.
3. Файоль А. *Загальне та промислове управління* / А. Файоль. – Лондон : Pitman, 1916.
4. Барнард Ч. *Функції керівника* / Ч. Барнард. – Кембридж : Harvard University Press, 1938.
5. Сумець О. М. *Бар'єри комунікації персоналу організацій* / О. М. Сумець // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2024. – № 4(76). – С. 134–145.
6. Лойко Є. М. *Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства* / Є. М. Лойко // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2021. – № 4(64). – С. 135–142.
7. Петрова І. Л., Дьячук І. В. *Маркетингові комунікації : навч.-метод. посіб.* / І. Л. Петрова, І. В. Дьячук. – Київ : Університет «КРОК», 2023. – 35 с.