

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

***на тему: «Управління якістю обслуговування клієнтів
підприємства в умовах воєнного стану»
(за матеріалами ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»)»***

Студента 2 курсу, 703 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Рокочука
Олега
Вікторовича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Шимко
Алла
Василівна

Завідувачка кафедри
к.е.н, доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація до кваліфікаційної роботи
Рокочука Олега Вікторовича
на тему «Управління якістю обслуговування клієнтів підприємства в
умовах воєнного стану»

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню проблем управління якістю обслуговування клієнтів підприємства в умовах воєнного стану. Актуальність теми зумовлена суттєвими змінами у функціонуванні українських підприємств, необхідністю адаптації бізнес-процесів до умов підвищених ризиків, невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження є система управління якістю обслуговування клієнтів ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH». Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти формування, оцінювання та вдосконалення якості сервісу на підприємстві.

У роботі проаналізовано теоретичні підходи до управління якістю, сучасні концепції та моделі сервісного менеджменту, розглянуто особливості їх застосування в умовах кризового стану. Проведено комплексну оцінку діяльності підприємства, включно з аналізом економічних показників, організаційної структури, системи контролю якості, показників задоволеності клієнтів, а також здійснено анкетне опитування партнерів компанії. Визначено ключові проблеми функціонування сервісної системи та обґрунтовано напрями її вдосконалення.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління якістю обслуговування клієнтів: цифровізація процесів взаємодії, впровадження інструментів гнучкого управління ризиками, децентралізація прийняття рішень, посилення внутрішніх комунікацій, формування психологічної стійкості персоналу. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня клієнтської задоволеності, зміцненню операційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: якість обслуговування; управління якістю; клієнтський сервіс; цифровізація; воєнний стан; ризики; SERVQUAL; ISO 9001:2015; TQM; показники якості; задоволеність клієнтів; вдосконалення сервісу; безперервність бізнесу; гнучке управління; психологічна стійкість персоналу.

Summary
to the qualification work of Oleg Viktorovich Rokochuk
on the topic "Management of customer service quality in an enterprise under
martial law"

The qualification work is devoted to a comprehensive study of the problems of managing the quality of customer service of an enterprise in conditions of martial law. The relevance of the topic is due to significant changes in the functioning of Ukrainian enterprises, the need to adapt business processes to conditions of increased risks, uncertainty and instability of the external environment. The object of the study is the customer service quality management system of LLC "LEONI Wiring Systems UA GmbH". The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the formation, assessment and improvement of service quality at the enterprise.

The work analyzes theoretical approaches to quality management, modern concepts and models of service management, considers the features of their application in conditions of crisis. A comprehensive assessment of the enterprise's activities was carried out, including the analysis of economic indicators, organizational structure, quality control system, customer satisfaction indicators, and a questionnaire survey of the company's partners. Key problems of the service system functioning are identified and directions for its improvement are substantiated.

Based on the conducted research, a set of measures is proposed to improve the efficiency of customer service quality management: digitalization of interaction processes, implementation of flexible risk management tools, decentralization of decision-making, strengthening internal communications, and formation of psychological resilience of personnel. Implementation of the proposed recommendations will contribute to increasing the level of customer satisfaction, strengthening operational resilience and long-term competitiveness of the enterprise.

Keywords: service quality; quality management; customer service; digitalization; martial law; risks; SERVQUAL; ISO 9001:2015; TQM; quality indicators; customer satisfaction; service improvement; business continuity; flexible management; psychological resilience of personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ.....	6
1.1. Сутність, значення та складові якості обслуговування клієнтів....	6
1.2. Система управління якістю обслуговування: концепції, моделі, стандарти..	9
1.3. Особливості управління якістю обслуговування в умовах воєнного стану в Україні.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «LEONI WIRING SYSTEMS UA GmbH»...	25
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	25
2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства та ефективності системи якості обслуговування ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»...	30
2.3. Проблеми та виклики забезпечення якості обслуговування клієнтів під час воєнного стану.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	43
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління якістю...	43
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління якістю обслуговування клієнтів.....	48
3.3. Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів.....	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленим наслідками воєнного стану, перебоями в логістиці, енергопостачанні, зниженням купівельної спроможності населення та підвищенням вимог клієнтів до якості сервісу. У цих умовах управління якістю обслуговування клієнтів стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та розвитку підприємства. Висока якість обслуговування є не лише показником ефективності бізнес-процесів, а й запорукою збереження довіри клієнтів, партнерів і ринку.

ТЗОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» - один із провідних представників українського промислового сектору, що спеціалізується на виготовленні кабельної продукції для автомобільної промисловості. У зв'язку з воєнними викликами 2022–2025 рр. підприємство було змушене адаптуватися до нових умов діяльності, зокрема оптимізувати логістичні ланцюги, посилити контроль якості, запровадити цифрові методи комунікації з клієнтами та зосередитися на підвищенні рівня сервісу.

Таким чином, дослідження проблеми управління якістю обслуговування клієнтів у воєнний період є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє виявити ефективні інструменти стабілізації клієнтських відносин і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю обслуговування клієнтів підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ТЗОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»).

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, роль та значення якості обслуговування клієнтів у сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати теоретичні підходи та моделі управління якістю;
- провести оцінку діяльності підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» та діючої системи управління якістю;
- здійснити SWOT-аналіз підприємства та дослідити рівень задоволеності клієнтів;
- розробити напрями вдосконалення управління якістю обслуговування клієнтів в умовах воєнного стану;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – процес управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування та вдосконалення системи управління якістю клієнтського сервісу.

База дослідження — Товариство з обмеженою відповідальністю «LEONI Wiring Systems UA GmbH», що входить до складу міжнародного концерну LEONI AG (Німеччина).

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний і процесний підходи (для аналізу системи управління якістю); SWOT-аналіз (для визначення стратегічних можливостей підприємства); анкетування (для оцінки задоволеності клієнтів); економічні розрахунки (для оцінки ефективності запропонованих заходів); графічний і порівняльний аналіз (для візуалізації результатів дослідження).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні підходів до управління якістю обслуговування клієнтів у кризових умовах шляхом інтеграції цифрових інструментів у систему управління підприємством.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» щодо підвищення рівня клієнтського сервісу, мінімізації ризиків невиконання контрактів і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок тексту. У першому розділі подано теоретичні основи управління якістю обслуговування клієнтів; у другому – проведено аналіз діяльності підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»; у третьому – розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та складові якості обслуговування клієнтів

Поняття якості обслуговування клієнтів у сучасному менеджменті визначається як ступінь відповідності рівня наданих послуг очікуванням і потребам споживача [4]. Вона є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку, особливо в умовах цифрової економіки та підвищеної чутливості клієнтів до сервісу [48]. В умовах зростаючої конкуренції та глобальної нестабільності, питання забезпечення високої якості обслуговування клієнтів набуває особливої актуальності.

Значний внесок у розвиток управління якістю обслуговування внесли такі вчені, як Ф. Котлер, В. Цейтхамл, Л. Беррі, А. Парасураман, які розробили концепцію SERVQUAL та підходи до вимірювання задоволеності клієнтів. Вагомими є праці Е. Демінга, Дж. Джурана та К. Ісікави, які заклали основи сучасних систем управління якістю та інструментів безперервного вдосконалення. М. Портер, Р. Каплан та Д. Нортон дослідили стратегічні аспекти якості та її вплив на конкурентні переваги підприємства. Дослідження сучасних підходів до цифровізації сервісу та управління клієнтським досвідом представлені у працях Т. Гренрооса, Ч. Ловлока та В. Зейтхамла.

На думку Ф. Котлера, якість обслуговування – це здатність підприємства постійно задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти. Вона охоплює не лише технічну сторону процесу (доставку, швидкість, точність), але й емоційну складову – комунікацію, довіру, лояльність і комфорт взаємодії [40].

Якість обслуговування клієнтів – це сукупність властивостей процесу надання послуг, що забезпечують задоволення потреб споживача на всіх етапах

взаємодії з підприємством [15]. Згідно з підходом ISO 9001:2015, якість – це ступінь відповідності сукупності властивостей вимогам споживачів та зацікавлених сторін [10].

У сфері виробництва та обслуговування промислових клієнтів якість обслуговування формується під впливом таких факторів:

- швидкість і точність виконання замовлень;
- надійність постачання;
- комунікації між замовником і виробником;
- рівень технічного супроводу;
- компетентність персоналу;
- цифровізація процесів взаємодії [10].

З точки зору системного підходу, якість обслуговування — це результат функціонування комплексу елементів:

- технологічних (процеси, стандарти, інструкції),
- організаційних (структура управління, відповідальність персоналу),
- людських (компетентність, мотивація, культура спілкування),
- інформаційних (CRM-системи, аналітика, цифрові канали) [29].

Науковці [46] виділяють такі основні компоненти якості обслуговування:

1. Надійність – виконання обіцянок підприємства у встановлені терміни.
2. Оперативність – швидкість реагування на запити клієнтів.
3. Компетентність персоналу – здатність фахівців вирішувати проблеми.
4. Комунікабельність – зрозумілість, прозорість і доброзичливість у взаємодії.
5. Довіра та безпека – захист інформації клієнта, стабільність поставок.
6. Персоналізація – урахування індивідуальних потреб споживача.

Якість обслуговування визначає не лише рівень задоволеності споживача, а й рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність утримувати клієнтів і розвивати довгострокові відносини [4].

Науковці та практики [33, 36, 37] пропонують різні підходи до управління якістю, які еволюціонували від контролю кінцевого продукту до всеохопної філософії TQM (Total Quality Management).

Основні етапи розвитку концепцій управління якістю розглянемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку концепцій управління якістю

Етап, роки	Зміст концепції	Представники наукової школи
1950–1960	Контроль якості (Quality Control) – перевірка готової продукції	В. Шухарт
1960–1970	Забезпечення якості (Quality Assurance) – регламентація процесів	Е. Демінг, Дж. Джуран
1980–1990	Загальне управління якістю (TQM) – залучення всіх працівників до вдосконалення	К. Ісікава, А. Фейгенбаум
2000–2020	Управління клієнтським досвідом (CEM) та цифрове управління якістю (Digital Quality)	Ф. Котлер, Р. Каплан, М. Портер

Джерело: складено на основі [33, 36, 37]

У межах концепції TQM головною метою є задоволення споживача шляхом постійного поліпшення якості всіх процесів підприємства. Для цього використовуються такі інструменти:

- цикл Демінга (PDCA);
- діаграми Ісікави (Fishbone);

- контрольні карти Шухарта;
- методи «5 Whys» та «Kaizen»;
- модель SERVQUAL для вимірювання якості обслуговування [33].

З позицій сервісного менеджменту, якість обслуговування є результатом співвідношення між очікуваннями клієнта і фактичним сприйняттям послуги [39]. Якщо очікування перевищують сприйняття – клієнт незадоволений; якщо співпадають – задоволений; якщо сприйняття вище очікувань – формується лояльність [47].

Отже, управління якістю обслуговування клієнтів – це систематична діяльність, спрямована на планування, контроль, аналіз і вдосконалення процесів, що забезпечують високу задоволеність клієнтів.

У сучасних умовах цифрової трансформації та воєнного стану саме якість обслуговування стає ключовим чинником довіри, лояльності та стабільності бізнесу.

1.2. Система управління якістю обслуговування: концепції, моделі, стандарти

Управління якістю обслуговування клієнтів є частиною загальної системи менеджменту якості (Quality Management System — QMS). Його завдання — планування, контроль і безперервне вдосконалення процесів, що впливають на споживацький досвід [1; 14]

У табл. 1.2 наведено основні інструменти управління якістю обслуговування, які використовуються підприємствами різних сфер діяльності. Це практичні методи, які дозволяють підприємству не лише контролювати рівень сервісу, а й активно його вдосконалювати, забезпечуючи сталий розвиток і довгострокову конкурентну перевагу [20].

Таблиця 1.2

Інструменти управління якістю обслуговування підприємства

№	Інструмент управління якістю	Суть інструменту	Основне призначення у сфері обслуговування
1	Діаграма Ісікави (Fishbone Diagram)	Графічний метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків проблеми	Визначення основних причин низької якості обслуговування або скарг клієнтів
2	Діаграма Парето	Статистичний інструмент, який показує, які фактори мають найбільший вплив на проблему	Виявлення ключових чинників, що знижують якість сервісу, для пріоритетного усунення
3	Метод «5 чому» (Five Whys)	Послідовне задавання питання «чому?» для з'ясування першопричини проблеми	Глибокий аналіз дефектів у процесах обслуговування
4	Анкетування та опитування клієнтів	Збір зворотного зв'язку від споживачів	Вимірювання рівня задоволеності, лояльності та очікувань клієнтів
5	Метод «Таємний покупець» (Mystery Shopping)	Оцінювання якості обслуговування через інспекцію під виглядом клієнта	Об'єктивна перевірка дотримання стандартів сервісу
6	Сервіс-блюпринт (Service Blueprint)	Візуальна схема процесу надання послуг із відображенням контактів клієнта	Аналіз і оптимізація ключових точок взаємодії зі споживачем
7	SWOT-аналіз сервісної діяльності	Оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Визначення напрямів покращення сервісу з урахуванням зовнішніх і

			внутрішніх факторів
8	PDCA-цикл (Plan–Do–Check–Act)	Безперервний цикл управління якістю	Систематичне вдосконалення процесів обслуговування
9	Метод SERVQUAL	Порівняння очікуваної та фактичної якості послуг за 5 вимірами	Вимірювання сприйняття клієнтами рівня сервісу
10	Система стандартів ISO 9001	Міжнародний стандарт управління якістю	Формування єдиної політики та процедур забезпечення якості обслуговування
11	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Кількісна оцінка рівня задоволеності споживачів	Моніторинг змін у ставленні клієнтів до сервісу
12	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Показник готовності клієнтів рекомендувати компанію	Вимірювання емоційної прив'язаності споживачів до бренду
13	Контрольні листи (Check-lists)	Списки ключових операцій чи стандартів, що підлягають перевірці	Забезпечення дотримання стандартів обслуговування персоналом
14	Бенчмаркінг	Порівняння якості сервісу з провідними компаніями галузі	Виявлення кращих практик і їх адаптація
15	CRM-система (Customer Relationship Management)	Програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами	Персоналізація обслуговування, підвищення ефективності комунікацій

Джерело: сформовано на основі [37; 48; 31; 34; 44]

Розглянемо класичні моделі управління якістю обслуговування клієнтів:

1. TQM (Total Quality Management) – концепція загального управління якістю, яка передбачає залучення всіх працівників до процесів забезпечення якості, орієнтацію на клієнта та безперервне вдосконалення [31; 34; 40].

Основні принципи TQM:

- орієнтація на клієнта;
- лідерство керівництва;
- залучення персоналу;
- процесний підхід;
- прийняття рішень на основі фактів [31; 13].

2. Модель Демінга (PDCA) – цикл «Plan–Do–Check–Act», який забезпечує постійне поліпшення якості через планування, реалізацію, контроль і коригування [31; 13].

3. Модель ISO 9001:2015 – міжнародний стандарт систем управління якістю, який встановлює вимоги до організації процесів, орієнтації на споживача та управління ризиками [8; 9; 38].

Серія стандартів ISO 9000 визначає принципи побудови системи управління якістю (СУЯ), де центральною фігурою є споживач. Згідно з ISO 9001:2015, управління якістю включає такі принципи:

- орієнтація на клієнта;
- лідерство керівництва;
- залучення працівників;
- процесний підхід;
- поліпшення;
- ухвалення рішень на основі фактів;
- управління взаємовідносинами [9; 38].

4. SERVQUAL – методика оцінювання якості обслуговування на основі порівняння очікувань і реального сприйняття клієнта за п'ятьма критеріями (надійність, відповідальність, упевненість, емпатія, матеріальні свідчення). Розроблена Парасураманом, Зейтхамл і Беррі [46; 49]. Модель ґрунтується на порівнянні очікувань та сприйняття клієнта за п'ятьма вимірами:

1. Надійність (Reliability) – здатність виконувати обіцянки точно та без помилок.

2. Відповідальність (Responsiveness) – готовність швидко реагувати на запити клієнтів.

3. Упевненість (Assurance) – знання і ввічливість персоналу.

4. Емпатія (Empathy) – індивідуальний підхід до кожного клієнта.

5. Матеріальні свідчення (Tangibles) – зовнішній вигляд, умови, комунікаційні засоби [46].

Застосування SERVQUAL у виробничій сфері, зокрема на підприємствах автомобільної галузі, дозволяє оцінювати не лише якість товару, а й рівень сервісної підтримки, логістики, гарантійного обслуговування [26; 44].

5. EFQM Excellence Model (Європейська модель досконалості) – система самодіагностики підприємства за критеріями лідерства, стратегії, персоналу, партнерства та результатів для клієнтів [32].

6. Модель GAP (розривів у якості). Модель GAP визначає п'ять потенційних розривів між очікуваннями клієнтів та фактичними процесами підприємства:

- GAP 1: невірне розуміння очікувань клієнтів;
- GAP 2: неправильне перетворення очікувань у стандарти якості;
- GAP 3: невідповідність між стандартами та фактичним виконанням;
- GAP 4: різниця між обіцяним і доставленим;
- GAP 5: кінцевий розрив між очікуванням і сприйняттям клієнта [34; 44].

Мінімізація цих розривів є основною метою системи управління якістю обслуговування.

Для підприємств, таких як LEONI Wiring Systems UA GmbH, які працюють у глобальних ланцюгах постачання, сертифікація за ISO 9001 є обов'язковою умовою співпраці з міжнародними партнерами. У табл. 1.3 наведено існуючі стандарти якості ISO.

Таблиця 1.3

Стандарти управління якістю

Стандарт	Повна назва	Основна спрямованість
ISO 9001:2015	Quality Management Systems	Загальні вимоги до управління якістю
ISO 10002:2018	Customer Satisfaction — Complaints Handling	Управління скаргами клієнтів
ISO 10004:2018	Monitoring and Measuring Customer Satisfaction	Моніторинг задоволеності клієнтів
IATF 16949:2016	Automotive Quality Management Standard	Система якості в автомобільній промисловості
ISO 45001:2018	Occupational Health and Safety Management	Безпека праці та корпоративна відповідальність

Джерело: сформовано на основі [6; 7; 8; 9; 35; 38]

Для підприємств автомобільного сектору, таких як LEONI, ключовими є стандарти IATF 16949 (автомобільна якість) та ISO 9001, які забезпечують синергію між виробництвом, постачанням і клієнтським обслуговуванням.

Для системного контролю, аналізу та вдосконалення процесів обслуговування з метою забезпечення високого рівня задоволеності споживачів, підвищення ефективності роботи персоналу й

конкурентоспроможності підприємства застосовуються інструменти управління якістю обслуговування [1; 14].

Нижче наведено основні цілі та призначення інструментів управління якістю обслуговування:

1. Контроль якості послуг. Інструменти (наприклад, чек-листи, стандарти обслуговування, карти процесів) дозволяють оцінювати відповідність фактичного рівня обслуговування встановленим стандартам та очікуванням клієнтів.

2. Виявлення проблем і недоліків у сервісних процесах. Використання методів, таких як діаграма Ісікави, «5 чому», аналіз скарг клієнтів, допомагає знаходити кореневі причини зниження якості обслуговування.

3. Покращення клієнтського досвіду. Інструменти управління якістю дають змогу системно збирати та аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів (опитування, анкетування, NPS-аналіз), що допомагає адаптувати послуги до їхніх потреб.

4. Підвищення ефективності роботи персоналу. За допомогою таких інструментів, як оцінка компетенцій, навчальні програми, стандарти поведінки з клієнтами, можна забезпечити однакову якість обслуговування на всіх рівнях.

5. Зменшення витрат і втрат. Методи контролю якості допомагають уникати повторних звернень клієнтів, рекламаций, неефективних дій персоналу, що знижує витрати на надання послуг.

6. Підтримка процесу постійного вдосконалення. Інструменти, як-от PDCA-цикл (плануй–виконуй–перевіряй–дій), Six Sigma, або система управління якістю ISO 9001, сприяють формуванню культури безперервного покращення сервісу.

7. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Висока якість обслуговування, підтверджена системним управлінням і вимірюванням, формує позитивну репутацію бренду та лояльність клієнтів.

Управління якістю обслуговування на сучасних підприємствах передбачає застосування комплексу інструментів, які дають змогу системно контролювати, вимірювати та вдосконалювати рівень сервісу. Згідно з даними таблиці 1.3, до найпоширеніших належать як класичні методи контролю якості (діаграми Ісікави, Парето, PDCA-цикл), так і сучасні клієнтоорієнтовані підходи (метод SERVQUAL, індекси CSI та NPS, CRM-системи) [37; 46; 49; 35; 40].

Використання таких інструментів забезпечує виявлення основних причин виникнення проблем у процесах обслуговування, аналіз ступеня задоволеності клієнтів, а також формування напрямів для вдосконалення сервісу. Наприклад, застосування діаграми Парето дозволяє визначити найсуттєвіші чинники, що впливають на якість послуг, тоді як метод «5 чому» сприяє виявленню першопричини проблеми. Опитування споживачів і «таємний покупець» надають змогу об'єктивно оцінити рівень сервісу з позиції клієнта.

Ключову роль у забезпеченні постійного вдосконалення відіграє PDCA-цикл, який дозволяє підприємству впроваджувати безперервний процес покращення якості [37; 31; 35]. Інструменти SERVQUAL, CSI і NPS спрямовані на вимірювання сприйняття споживачами послуг і визначення рівня їхньої лояльності. У свою чергу, використання CRM-систем і стандартів ISO 9001 сприяє підвищенню ефективності управління взаємодією з клієнтами, стандартизації процесів і підтриманню високої якості обслуговування на всіх етапах контакту з клієнтом.

Отже, поєднання традиційних та інноваційних інструментів управління якістю дозволяє підприємству комплексно підходити до покращення сервісу,

підвищувати задоволеність споживачів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

1.3. Особливості управління якістю обслуговування в умовах воєнного стану в Україні

Воєнний стан в Україні створив для підприємств нову реальність, у якій безпека, гнучкість і стійкість стали ключовими чинниками забезпечення якості.

Компанії зіткнулися з такими проблемами:

- перебої в логістиці та постачанні компонентів;
- часткове переміщення або евакуація виробничих потужностей;
- нестача кадрів через мобілізацію та міграцію;
- зниження купівельної спроможності замовників;
- підвищений рівень невизначеності та ризиків.
- нестабільність енергопостачання;
- зниження кадрової доступності;
- підвищений рівень ризиків у виконанні контрактів;
- необхідність адаптації до дистанційних форматів взаємодії [1; 14].

У цих умовах управління якістю повинно базуватися на принципах антикризового менеджменту та цифрової трансформації [35]. Тому система управління якістю має стати гнучкою та антикризовою. На рис. 1.1 зображено ключові напрями адаптації системи управління якістю до сучасних умов ринку. Розглянемо детальніше:

1. Цифровізація процесів взаємодії з клієнтами

Цей напрямок передбачає значну автоматизацію та цифрові технології для покращення взаємодії з клієнтами. Перехід на електронні CRM-платформи (Customer Relationship Management) дозволяє компаніям централізувати всі дані

про клієнтів, що забезпечує зручний доступ до інформації та дозволяє більш ефективно управляти взаємодією з клієнтами на кожному етапі [40; 44].

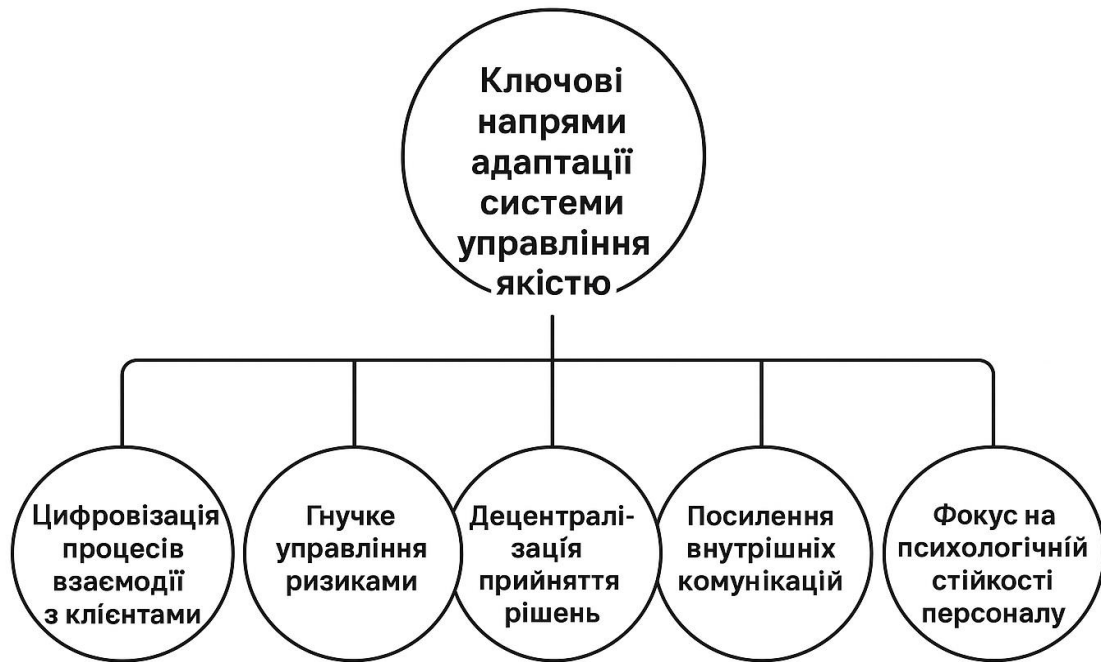


Рис. 1.1. Ключові напрямки адаптації системи управління якістю

Джерело: розроблено на основі [32; 40].

Такі платформи дозволяють зберігати історію звернень, контролювати виконання завдань і аналізувати ефективність комунікацій, що у свою чергу підвищує рівень задоволеності клієнтів [34].

Автоматизовані системи моніторингу задоволеності (такі як e-CSI) дозволяють регулярно збирати зворотний зв'язок від клієнтів без необхідності ручної роботи, що забезпечує більш швидке виявлення проблем та оперативне реагування [46].

Дистанційний аудит постачальників через цифрові платформи дозволяє більш гнучко і точно моніторити якість постачання, не вимагаючи постійного фізичного контролю, що підвищує ефективність управлінських процесів [8; 9].

2. Гнучке управління ризиками

Мислення на основі Risk-Based Thinking – це стратегічний підхід до управління ризиками, який передбачає виявлення, оцінку та управління потенційними загрозами і можливостями для бізнесу [38]. Це важливий аспект адаптації системи управління якістю, оскільки дає можливість не тільки реагувати на проблеми, а й прогнозувати їх.

Управління ризиками в сучасному світі вимагає здатності передбачати вплив зовнішніх факторів, таких як економічні коливання, політичні зміни, технологічні новації чи природні катастрофи. Компанії, які використовують ризик-орієнтоване мислення, можуть своєчасно адаптувати свої стратегії і процеси, щоб мінімізувати негативний вплив цих загроз на якість продукції чи послуг [31; 32].

3. Децентралізація прийняття рішень

Передача більше повноважень локальним підрозділам дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни в потребах і вимогах клієнтів. Локальні команди можуть приймати рішення без необхідності чекати на схвалення з вищого рівня, що дозволяє зменшити час реагування та підвищити ефективність обслуговування [1; 14].

Також, децентралізація може покращити адаптивність компанії до локальних умов, зокрема в різних регіонах або сегментах ринку, де запити та проблеми можуть бути різними. Це дозволяє не тільки підвищити швидкість реагування, а й поліпшити клієнтський досвід.

4. Посилення внутрішніх комунікацій

Використання онлайн-платформ для управління командами, таких як Microsoft Teams, Slack або Asana, стало важливим аспектом для компаній, які прагнуть забезпечити ефективну комунікацію в умовах гнучкої роботи або дистанційного виконання завдань [32; 34; 44]. Ці інструменти допомагають

організувати ефективний обмін інформацією, планування завдань і забезпечення співпраці між командами.

Платформи для проведення внутрішніх тренінгів також є важливим елементом адаптації. Навчання і розвиток персоналу допомагає швидко реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень кваліфікації співробітників, що, в свою чергу, підвищує якість виконання роботи та загальний рівень задоволеності клієнтів.

5. Фокус на психологічній стійкості персоналу

Забезпечення психологічної стійкості працівників важливе не тільки для їхнього морального стану, але й для ефективності виконання робочих завдань. У складних умовах, таких як глобальні економічні зміни або кризи, працівники можуть зіткнутися з високим рівнем стресу [26].

Програми турботи про персонал, включаючи психологічну підтримку, можуть включати регулярні сеанси консультування, заходи для зниження стресу, можливість гнучкого графіка роботи, а також можливість отримати допомогу у випадку особистих або професійних труднощів.

Внутрішній бренд роботодавця є важливою складовою цього процесу. Підтримка та розвиток сильної корпоративної культури допомагає не тільки зберегти лояльність працівників, але й залучати талановитих кандидатів, що сприяє покращенню загальної якості роботи.

Адаптація системи управління якістю в умовах цифрових змін вимагає використання новітніх технологій для автоматизації, покращення комунікацій, підвищення гнучкості у прийнятті рішень та управлінні ризиками. Водночас важливо не забувати про людський аспект – психологічний комфорт працівників та підтримку їхньої стійкості. Синергія цих факторів може суттєво підвищити ефективність управління якістю в організаціях.

Війна показала, що саме якість сервісу і довіра клієнтів стають основним нематеріальним активом підприємства. Ті компанії, які зберегли прозорі комунікації з клієнтами, мають найвищі шанси на відновлення ринку після стабілізації економічної ситуації. Проаналізувавши праці [31; 32; 26] можна визначити такі моделі управління якістю, що адаптовані до воєнного стану: Crisis Quality Management (CQM), Digital QMS, Resilience Model (модель стійкості) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Моделі управління якістю, адаптовані до воєнного стану

Модель	Сутність адаптації	Очікуваний результат
Crisis Quality Management (CQM)	Орієнтація на стабільність бізнес-процесів, зменшення ризиків втрат якості	Підвищення гнучкості процесів
Digital QMS	Використання цифрових технологій для контролю якості в реальному часі	Оперативне управління якістю
Resilience Model (модель стійкості)	Комбінація TQM і антикризових стратегій	Збереження стандартів якості під час кризи

Джерело: розроблено на основі [31; 32; 26]

Розглянемо зазначені у табл. 1.3 моделі детальніше.

1. Crisis Quality Management (CQM) — Управління якістю в умовах кризи. Це модель управління якістю, орієнтована на функціонування організації під час кризових ситуацій, зокрема під час війни, стихійних лих, економічних коливань чи перебоїв у постачанні. Її мета — збереження здатності організації забезпечувати мінімально необхідний рівень якості продукції чи послуг навіть у нестандартних умовах [26].

Ключовими особливостями системи управління Crisis Quality Management є:

- Оперативність прийняття рішень. Мінімізація бюрократії, швидкі канали комунікації між керівництвом і виконавцями.
- План безперервності діяльності (Business Continuity Plan). Визначення критично важливих процесів і ресурсів, які необхідно підтримувати для забезпечення базового рівня якості.
- Антикризові команди. Формування гнучких груп, які оперативно реагують на проблеми якості, логістики або постачання.
- Пріоритизація ризиків. Основна увага приділяється ризикам, які можуть призвести до втрати довіри клієнтів або неможливості виконати зобов'язання.
- Комунікаційна прозорість. Постійне інформування клієнтів і партнерів про зміни, затримки чи тимчасові обмеження, щоб зберегти лояльність.

Перевагою даної моделі є, те що вона дозволяє компанії залишатися функціональною, підтримуючи базові стандарти якості навіть у кризових умовах.

2. Digital QMS (Digital Quality Management System) — Цифрова система управління якістю. Це повністю або частково цифровізована система управління якістю, яка використовує інформаційні технології для автоматизації, моніторингу та контролю процесів якості. Вона особливо актуальна у воєнний час, коли частина персоналу працює дистанційно, а фізичний доступ до об'єктів може бути обмежений [8; 38; 34]. Ключовими елементами моделі є:

- Електронні документообіги та онлайн-аудити. Всі дані про якість, невідповідності, сертифікати та звіти зберігаються в хмарних системах і доступні в реальному часі.

- Використання CRM і ERP для моніторингу якості. Інтеграція з клієнтськими системами дозволяє автоматично відстежувати рівень задоволеності (e-CSI), скарги, дефекти тощо.

- Аналітика даних і штучний інтелект. Використання алгоритмів для прогнозування ризиків, виявлення тенденцій у зниженні якості або затримках у процесах.

- Кібербезпека. Підвищений захист даних, адже в умовах війни інформаційна безпека стає критично важливою.

- Мобільність і дистанційність. Доступ до системи управління якістю з будь-якого місця, що дозволяє керувати якістю навіть при евакуації або розпорошенні персоналу.

Перевагою моделі є забезпечення безперервності управління якістю, швидкість прийняття рішень і зменшення людського фактору в умовах невизначеності.

3. Resilience Model (Модель стійкості). Модель Resilience Quality Management спрямована на підвищення організаційної стійкості — здатності системи управління якістю відновлюватися після криз, адаптуватися до змін і навчатися на досвіді [32; 26]. Це еволюційний підхід, який не лише реагує на виклики, а й перетворює їх у можливості для вдосконалення. Ключовими компонентами моделі є:

- Адаптивність процесів. Гнучкі стандарти якості, які можна швидко змінювати залежно від контексту (наприклад, спрощені процедури контролю під час евакуації або нестачі ресурсів).

- Організаційна пам'ять. Збереження досвіду подолання криз і впровадження уроків у систему постійного вдосконалення (Continuous Improvement).

- Психологічна стійкість персоналу. Програми підтримки працівників, щоб запобігти вигоранню, підвищити мотивацію та відданість.

- Партнерська мережа стійкості. Тісна співпраця з постачальниками, клієнтами, громадами — для спільного відновлення процесів у кризові часи.
- Сценарне планування. Підготовка кількох варіантів дій на випадок різних сценаріїв розвитку подій (наприклад, відключення енергії, пошкодження складів, втрати персоналу).

Перевагою моделі є те, що вона дозволяє не лише пережити кризу, а й підвищити рівень готовності до майбутніх викликів, формуючи культуру стійкості та гнучкості.

Управління якістю обслуговування клієнтів стає не лише елементом операційного контролю, а й стратегічним ресурсом, що формує довіру та стабільність відносин із партнерами. Для підприємств, інтегрованих у глобальні виробничі ланцюги, важливо підтримувати високий рівень репутаційного капіталу навіть у складних умовах, оскільки це впливає на подальші замовлення від європейських клієнтів.

Таким чином, система управління якістю обслуговування в умовах воєнного стану має бути адаптивною, цифровізованою та орієнтованою на швидке реагування на зміни середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «LEONI WIRING SYSTEMS UA GmbH»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТЗОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» – дочірнє підприємство міжнародного концерну LEONI AG (Німеччина), який є одним із провідних світових виробників кабельних систем, електронних компонентів та проводки для автомобільної промисловості. Компанія входить до групи LEONI Wiring Systems Division, що об'єднує підприємства у понад 30 країнах світу.

Підприємства LEONI в Україні функціонують з початку 2000-х років. Одне з найбільших виробництв розташоване в м. Стрий Львівської області, інше – у м. Коломия Івано-Франківської області. Основною діяльністю є виробництво кабельних мереж для автомобілів концернів Volkswagen, BMW, Audi, Porsche та MAN.

Метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів високоякісними кабельними системами, які відповідають міжнародним стандартам ISO/TS 16949, ISO 14001, ISO 45001.

Основними видами продукції підприємства є:

- електричні кабельні мережі для легкових та комерційних автомобілів;
- джгути проводів для систем безпеки;
- компоненти живлення та електронні роз'єми;
- спеціалізовані проводки для високовольтних систем електромобілів.

Основними партнерами досліджуваного підприємства є: Volkswagen AG, BMW Group, Daimler AG, Porsche SE, MAN Truck & Bus.

Основними конкурентами на ринку України для LEONI Wiring Systems UA GmbH є такі виробники кабельних мереж для автомобільної промисловості як: Fujikura Automotive Ukraine LLC, Elektrokontakt Ukraine LLC (підрозділ

Nexans Autoelectric GmbH), Sumitomo Electric Bordnetze-Ukraine. У табл. 2.1 міститься короткий опис основних конкурентів підприємства.

Таблиця 2.1

Основні конкуренти LEONI Wiring Systems UA GmbH на українському ринку

№	Компанія-конкурент	Регіон діяльності в Україні	Ключова перевага	Слабке місце
1	Fujikura Automotive Ukraine LLC	Львівська область (завод з виробництва wiring harness)	Японська технологічна база; фокус на next-generation wiring harnesses.	Висока залежність від технологічних модернізацій; ризик витрат на зміну виробничих ліній.
2	Elektrokontakt Ukraine LLC (підрозділ Nexans Autoelectric GmbH)	Львівська область (три виробничі підрозділи)	Європейська група з потужною виробничою базою; повернення до повної потужності.	Уразливість до логістичних/геополітичних ризиків; потенційна конкуренція витратами.
3	Sumitomo Electric Bordnetze-Ukraine	Україна (технології автомобільної кабельної мережі)	Виробництво для автомобільних брендів (VW, Audi) із глобальною інтеграцією.	Конкуренція за місце в ланцюжку постачання; можлива нестабільність через форс-мажори.

Розглянемо організаційну структуру підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» (рис. 2.1). Організаційна структура ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» є лінійно-функціональною (комбінованою), оскільки поєднує принципи єдиноначальності (лінійне підпорядкування) з функціональним розподілом управлінських обов'язків між спеціалізованими

підрозділами. Така структура характерна для виробничих підприємств середнього та великого масштабу, де необхідна чітка ієрархія, дисципліна та контроль якості процесів, особливо у сфері автомобільного виробництва.

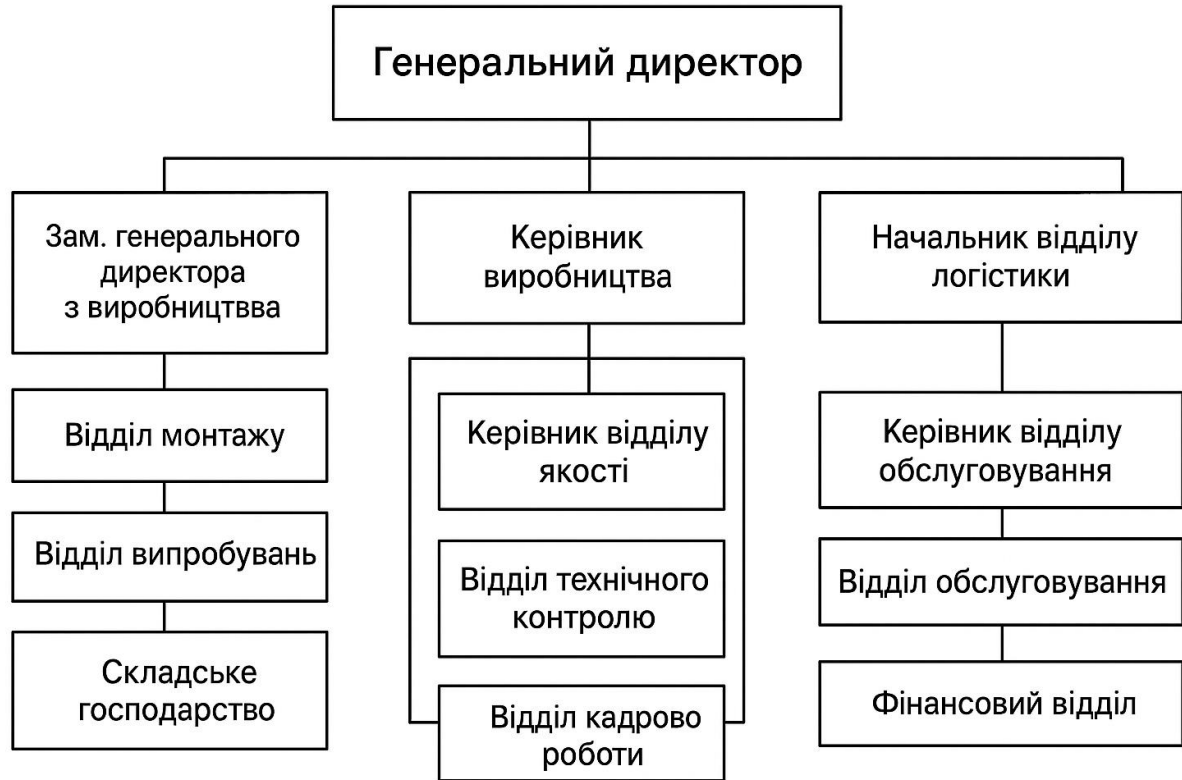


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»

У структурі підприємства виділяються три основні рівні управління:

I рівень – стратегічний (вищий менеджмент). Генеральний директор Здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні цілі, політику якості, затверджує плани виробництва та розвитку. Він координує роботу всіх підрозділів і несе відповідальність за ефективність діяльності заводу.

II рівень – тактичний (середній менеджмент). До нього належить:

- Заступник генерального директора з виробництва. Відповідає за виконання виробничої програми, організацію праці, дотримання технологічної дисципліни, впровадження принципів Lean Management.

- Керівник виробництва. Здійснює управління цехами, контролює дотримання стандартів, норм і вимог безпеки праці, координує роботу відділу якості, технічного контролю та кадрової роботи.

- Начальник відділу логістики. Організовує постачання матеріалів, управління запасами, транспортування готової продукції до клієнтів.

III рівень – операційний (нижчий менеджмент). До цього рівня відноситься:

- Відділ монтажу, випробувань і складського господарства. Забезпечують безпосереднє виконання виробничих операцій. Кожен відділ очолює майстер або начальник ділянки.

- Відділ якості та технічного контролю. Відповідає за перевірку якості продукції, сертифікацію, усунення дефектів, забезпечення відповідності міжнародним стандартам ISO/TS 16949.

- Відділ кадрової роботи (HR). Здійснює підбір персоналу, навчання, розвиток працівників, оцінювання результативності та мотивацію.

- Відділ обслуговування (технічна підтримка). Займається технічним обслуговуванням обладнання, ремонтом та впровадженням заходів із підвищення ефективності роботи виробничих ліній.

- Фінансовий відділ. Здійснює фінансовий контроль, планування, аналіз витрат, підготовку звітності та управління ресурсами.

Перевагами такої структури для LEONI є: високий рівень контролю якості та дисципліни процесів; чітка вертикаль підпорядкування, що знижує ризик управлінських конфліктів; можливість швидкого реагування на зміни

замовлень клієнтів (наприклад, автовиробників); ефективне поєднання стандартизації та гнучкості у виробничих процесах.

Недоліками структури є: обмежені можливості горизонтальної комунікації між підрозділами; ризик перевантаження керівників середньої ланки; повільне прийняття рішень при складних багаторівневих узгодженнях.

Організаційна структура ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» базується на лінійно-функціональній моделі й забезпечує ефективне управління виробничими, логістичними, кадровими та фінансовими процесами. Її побудова сприяє досягненню високих стандартів якості продукції та стабільності функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації.

Система управління якістю на ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» побудована відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015, який передбачає процесний підхід і орієнтацію на клієнта [41]. Організаційна структура системи управління якістю включає три рівні управління: стратегічний, тактичний і оперативний. Кожному рівню підпорядковані відповідні підрозділи, які виконують функції управління якістю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ключові елементи організаційної структури системи управління якістю
ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»

Рівень управління	Відповідальні підрозділи	Основні функції
Стратегічний	Керівництво підприємства, відділ стратегічного планування	Визначення політики якості, цілей, контроль виконання
Тактичний	Відділ управління якістю (Quality Department), HR-	Забезпечення стандартів, навчання персоналу, аудит

Рівень управління	Відповідальні підрозділи	Основні функції
	відділ	процесів
Операційний	Виробничі цехи, контрольні лінії	Безпосереднє виконання вимог до якості продукції та обслуговування

Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробничого процесу — від перевірки вхідних матеріалів до фінальної інспекції готової продукції. Для оцінки якості обслуговування клієнтів використовується система Key Performance Indicators (KPI):

- OTD (On-Time Delivery) – своєчасність поставок;
- PPM (Parts Per Million) – кількість дефектних одиниць на мільйон;
- Customer Satisfaction Index (CSI) – рівень задоволеності клієнтів [41; 42; 43].

2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства та ефективності системи якості обслуговування ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»

Нижче наведено аналіз економічних показників діяльності підприємства на основі фінансової звітності (форма №2 — Звіт про фінансові результати) (Додаток А).

Таблиця 2.3

Основні фінансові результати діяльності підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»

Показник	2024 рік, грн	2023 рік, грн	Відхилення (+,–)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 341 180	8 891 091	–549 911	93,8
Собівартість реалізованої продукції	7 404 796	7 858 627	–453 831	94,2
Валовий прибуток	936 384	1 032 464	–96 080	90,7
Інші операційні доходи	241 846	351 214	–109 368	68,8
Адміністративні витрати	201 053	186 360	+14 693	108,0
Витрати на збут	260 330	232 260	+28 070	112,1
Інші операційні витрати	252 547	347 464	–94 917	72,7
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	464 300	617 594	–153 294	75,2
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	342 383	483 110	–140 727	70,9
Податок на прибуток	–31 271	–85 420	+54 149	36,6
Чистий прибуток (збиток)	311 112	397 690	–86 578	78,2

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.3 показав, що чистий дохід підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» зменшився на 6,2%, що свідчить про незначне

скорочення обсягів реалізації продукції або зниження цін. Собівартість продукції зменшилася на 5,8%, проте темпи зниження прибутку випереджають зменшення витрат, що негативно вплинуло на рентабельність. Чистий прибуток зменшився на 86,6 тис. грн (–21,8%), а рентабельність продажів знизилась з 4,47% до 3,73%.

Таблиця 2.4

Структура операційних витрат підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»

Стаття витрат	2024 рік, грн	2023 рік, грн	Відхилення (+,–)	Частка у загальних витратах, %
Матеріальні затрати	5 378 056	5 631 519	–253 463	66,4
Витрати на оплату праці	1 420 857	1 488 688	–67 831	17,5
Відрахування на соціальні заходи	274 182	289 282	–15 100	3,4
Амортизація	284 190	288 744	–4 554	3,5
Інші операційні витрати	739 800	908 607	–168 807	9,1
Разом	8 097 085	8 606 840	–509 755	100,0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Виходячи з даних таблиці 2.4 можна зазначити, що у структурі витрат найбільшу частку займають матеріальні витрати (понад 66%), що вказує на ресурсомісткий характер виробництва. Витрати на оплату праці мають відносно стабільну частку (близько 17%), що свідчить про оптимальний рівень трудових витрат.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності діяльності підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»

Показник	Формула розрахунку	2024 рік	2023 рік	Відхилення, ±	Тенденція
Рентабельність продажів (ROS), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100$	$\frac{311\,112}{8\,341\,180} \times 100 = 3,73$	$\frac{397\,690}{8\,891\,091} \times 100 = 4,47$	-0,74 п.п.	Зниження
Валовий прибуток на 1 грн доходу, %	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100$	$\frac{936\,384}{8\,341\,180} \times 100 = 11,22$	$\frac{1\,032\,464}{8\,891\,091} \times 100 = 11,62$	-0,40 п.п.	Незначне зниження
Рентабельність операційної діяльності, %	$\frac{\text{Опер. прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100$	$\frac{464\,300}{8\,341\,180} \times 100 = 5,56$	$\frac{617\,594}{8\,891\,091} \times 100 = 6,95$	-1,39 п.п.	Зниження
Рентабельність витрат, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Операційні витрати}} \times 100$	$\frac{311\,112}{8\,097\,085} \times 100 = 3,84$	$\frac{397\,690}{8\,606\,840} \times 100 = 4,62$	-0,78 п.п.	Зниження

Підприємство має стабільний чистий дохід (8,34 млн. грн. у звітному періоді проти 8,89 млн. грн. раніше), що свідчить про стійке положення на ринку. Спостерігається зменшення валового прибутку (з 1 032,5 тис. грн. до 936,4 тис. грн.) і зниження чистого фінансового результату (на 86,6 тис. грн.). (Додаток А). Загалом діяльність підприємства залишається прибутковою, однак динаміка показників демонструє тенденцію до зниження ефективності, що

потребує розробки заходів підвищення результативності (оптимізація витрат, підвищення продуктивності, диверсифікація ринків збуту тощо).

Як свідчать дані [41; 42; 43] у 2021 році підприємство реалізувало продукції на 4 850 млн грн, тоді як у 2022 році через кризові умови, через воєнні дії в Україні спостерігається зниження до 3 920 млн грн (падіння на $\approx 19\%$). Починаючи з 2023 року, відзначається стійке відновлення: чистий дохід від реалізації зріс до 5 100 млн грн, а у 2024 році – до 8 341 млн грн. Темп зміни порівняно з 2021 роком становить $+72\%$, що свідчить про ефективну адаптацію компанії до нових умов ринку та відновлення позицій після спаду.

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх умов його функціонування доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.6). Згідно з класичними підходами стратегічного менеджменту, SWOT-аналіз є інструментом формування стратегії розвитку, оскільки допомагає поєднати сильні сторони підприємства з можливостями ринку, мінімізуючи при цьому вплив загроз і слабких сторін [40].

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
- Високий рівень міжнародних стандартів якості (ISO, IATF).	- Висока залежність від закордонних замовлень.
- Потужна матеріально-технічна база та сучасне обладнання.	- Недостатня автономність українських підрозділів у прийнятті рішень.
- Кваліфікований персонал і корпоративна культура.	- Обмежена гнучкість у зміні виробничих процесів.
- Ефективна система логістики та CRM-взаємодії з клієнтами.	- Висока енергоємність виробництва.

<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
- Розширення співпраці з європейськими автовиробниками.	- Воєнні ризики, перебої з постачаннями.
- Використання цифрових технологій у контролі якості.	- Девальвація гривні, інфляційні процеси.
- Зростання попиту на компоненти для електромобілів.	- Міграція кваліфікованої робочої сили.
- Впровадження Lean-технологій і TQM-систем.	- Порушення логістичних ланцюгів експорту.

Результати SWOT-аналізу у табл. 2.6 показують, що досліджувана компанія має значний потенціал розвитку завдяки високій якості продукції та інтегрований системі управління. Основні виклики – зовнішньоекономічні ризики та кадрова нестабільність у період воєнного стану.

Для оцінки рівня задоволеності клієнтів відділом якості досліджуваного підприємства було проведено анкетування серед партнерів та внутрішніх замовників компанії (умовна вибірка – 25 респондентів, серед яких представники відділів логістики, контролю якості та закупівель).

Основними питаннями анкети були:

1. Як Ви оцінюєте своєчасність виконання замовлень?
2. Якість комунікації з представниками компанії?
3. Наскільки оперативно вирішуються проблемні питання?
4. Чи задовольняє Вас якість постачання (відповідність технічним вимогам)?
5. Які напрями співпраці потребують покращення?

Результати опитування серед партнерів та внутрішніх замовників компанії показують загалом високий рівень задоволеності клієнтів (середній CSI = 82%) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати опитування партнерів та внутрішніх замовників

Показник	Висока оцінка (%)	Середня (%)	Низька (%)
Своєчасність виконання замовлень	80	16	4
Комунікація з клієнтами	84	12	4
Вирішення претензій	72	20	8
Якість постачання	88	12	0
Гнучкість у роботі	68	24	8

Однак аналіз результатів анкетування (табл. 2.7) показує, що потребує покращення швидкість реагування на претензії та рівень гнучкості у виконанні нестандартних замовлень.

Для формування пропозицій важливим є аналіз використання інструментів управління якістю обслуговування на підприємстві LEONI. У табл. 2.8 на основі відкритих публічних даних проведено такий аналіз.

Таблиця 2.8

Використання інструментів управління якістю обслуговування на ТзОВ
«LEONI Wiring Systems UA GmbH»

№	Інструмент управління якістю обслуговування	Коротке обґрунтування використання
1	Діаграма Ісікави (Ishikawa)	Інструмент згадується серед «master tools for production improvements» у описах якостей/резюме та

№	Інструмент управління якістю обслуговування	Коротке обґрунтування використання
		внутрішніх матеріалах.
2	Діаграма Парето	У компанії застосовується як частина RCA/аналітики , практикують статистичний аналіз дефектів (PPM, PPM-метрики) та RCA, де Парето — стандартний інструмент.
3	Метод «5 чому»	Метод «5 Why» прямо вказаний серед інструментів для покращення у профілях/вакансіях.
8	PDCA-цикл (Plan–Do–Check–Act)	LEONI застосовує LPS (Leoni Productivity System) та OpEx підходи, де PDCA/цикли вдосконалення — частина практики.
10	Система стандартів ISO 9001	Підрозділи LEONI сертифіковані за DIN EN ISO 9001 (напр., сертифікат на сайті LEONI).
13	Контрольні листи (Check-lists)	Практики робочих стандартів, «quality walls», контрольні процедури і калібрування обладнання згадуються у внутрішніх/проектних матеріалах; це відповідає використанню чек-лістів.
14	Бенчмаркінг	Використовується частково. LEONI проводить оцінку постачальників, цілиться у PPM-метрики; також— відкриті згадки про нагороди/порівняння постачальників.

Джерело: сформовано на основі [41; 42; 43]

Підприємство LEONI активно впроваджує класичні інструменти управління якістю, такі як діаграма Ісікави, метод «5 чому», цикл PDCA та стандарти ISO 9001. Застосування цих інструментів забезпечує системне виявлення та усунення причин дефектів, удосконалення процесів виробництва і

підвищення ефективності обслуговування. Отже, система якості LEONI базується переважно на стандартизованих та аналітичних підходах, спрямованих на стабільність і надійність виробничих процесів.

2.3. Проблеми та виклики забезпечення якості обслуговування клієнтів під час воєнного стану

В умовах воєнного стану система управління якістю обслуговування клієнтів набуває особливого значення. Для підприємства ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH», яке є частиною міжнародного концерну LEONI Group і постачає кабельні системи для світових автовиробників (Volkswagen, BMW, Audi, Opel та ін.), забезпечення стабільності якості продукції та сервісу стало одним із ключових стратегічних викликів.

Військові дії, перебої у логістиці, нестабільність енергопостачання, кадрові втрати та зростання вимог клієнтів до надійності постачальника суттєво ускладнили реалізацію стандартів якості. Проте, попри всі труднощі, компанія продовжує функціонувати, адаптуючи свою систему управління якістю (QMS) до нових умов і впроваджуючи цифрові, кризові та стійкі управлінські підходи.

Розглянемо детально проблеми та виклики забезпечення якості обслуговування клієнтів ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» під час воєнного стану.

1. Логістичні виклики та порушення ланцюгів постачання

Однією з найсерйозніших проблем воєнного періоду стали збої у ланцюгах постачання сировини та комплектуючих. Через блокування транспортних шляхів, руйнування інфраструктури та підвищення митних ризиків підприємство зіткнулося з труднощами у забезпеченні ритмічності виробництва.

За даними внутрішньої аналітики підприємства, у 2022 році обсяги перевезень скоротилися майже на 25%, а логістичні витрати зросли на 40–60% [41].

Частина постачальників тимчасово втратила можливість виконувати свої зобов'язання.

Для мінімізації цих ризиків компанія застосувала кризову модель управління якістю (Crisis Quality Management, CQM), яка передбачає швидке реагування, створення альтернативних маршрутів доставки, формування резервних запасів матеріалів і постійний моніторинг ризиків постачання. Крім того, було впроваджено систему цифрового відстеження поставок (Digital Tracking System), що дозволила в реальному часі контролювати рух вантажів та інформувати клієнтів про статус виконання замовлень.

2. Перебої у виробничій діяльності

Внаслідок нестабільної ситуації у регіоні, компанія була змушена тимчасово призупиняти роботу окремих виробничих ліній, здійснювати релокацію обладнання та оптимізацію виробничих процесів. Періодичні відключення електроенергії, порушення комунікаційної інфраструктури та труднощі із забезпеченням безпеки працівників спричинили зниження обсягів виробництва у 2022 році.

У відповідь компанія запровадила гнучке планування виробництва, перерозподіл зміни, а також децентралізацію прийняття рішень — керівники підрозділів отримали більше автономії для оперативного реагування на зміни в умовах середовища [38]. Тобто було запроваджено елементи Crisis Quality Management (CQM):

- створення кризового штабу управління якістю;
- оперативне ухвалення рішень на місцях;
- гнучке планування виробничих змін;

- мінімізація ризиків зупинки критичних процесів.

Ці дії дали змогу забезпечити безперервність виробництва на рівні 85–90% від довоєнного обсягу вже у 2023 році.

3. Кадрові проблеми та мотиваційні ризики

Воєнні дії спричинили зменшення чисельності персоналу через евакуацію, мобілізацію та релокацію працівників. У 2022 році кількість працівників скоротилася з 7 000 до 5 800 осіб - на 17%, що негативно вплинуло на стабільність виробничих процесів.

Крім того, зросли психологічні навантаження на колектив — тривога, невизначеність та емоційне виснаження. Для підтримки персоналу підприємство реалізувало програми корпоративної соціальної відповідальності, серед яких:

- гнучкий графік роботи та можливість дистанційного виконання окремих функцій;
- надання матеріальної допомоги працівникам і їхнім родинам;
- психологічна підтримка, тренінги зі стресостійкості та командної взаємодії.

Такі заходи сприяли збереженню ключових кадрів, підвищенню мотивації та формуванню культури стійкості в колективі [43].

4. Зміна вимог клієнтів і підвищення контролю якості

Партнери компанії, особливо європейські автовиробники, в умовах війни підвищили вимоги до прозорості, надійності та документального підтвердження якості. Компанія мала довести здатність дотримуватися стандартів IATF 16949:2016, ISO 9001:2015 та корпоративної політики LEONI Group.

Для цього було впроваджено цифрову систему управління якістю (Digital QMS), яка дозволила:

- проводити віддалені аудити постачальників;
- здійснювати онлайн-контроль якості продукції;
- відстежувати рівень задоволеності клієнтів (e-CSI) у режимі реального часу;
- зменшити вплив людського фактора на процеси моніторингу.

У 2023 році рівень виконання замовлень у строк (On-Time Delivery) відновився до 95%, що свідчить про ефективність цифрових рішень та посилення дисципліни процесів [43].

5. Репутаційні ризики та довіра клієнтів

Під час війни навіть незначні відхилення у якості могли вплинути на репутацію українських підрозділів LEONI у глобальній структурі концерну. Для збереження довіри клієнтів компанія дотримувалася принципів відкритості та прозорості комунікації — клієнтів оперативно інформували про можливі ризики затримок, узгоджували нові графіки постачання та надавали регулярні звіти про виконання контрактів.

Крім того, компанія активно демонструвала свою організаційну стійкість (Resilience Model) — здатність відновлюватися після криз, навчатися на досвіді та удосконалювати процеси. Це дозволило зберегти високий рівень лояльності партнерів і запобігти втраті замовлень.

6. Взаємодія з постачальниками

Воєнні умови призвели до обмежень у проведенні аудитів постачальників та сертифікацій нових партнерів. ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» було змушене швидко переорієнтуватися на локальних постачальників і впровадити систему ризик-орієнтованого підходу (Risk-Based Thinking) для оцінки їхньої надійності. Це підвищило роль електронного документообігу, дистанційного контролю та цифрових звітів про якість сировини.

7. Соціальна відповідальність і підтримка персоналу

Підприємство зберігає активну позицію у сфері корпоративної соціальної відповідальності (CSR). У співпраці з головним офісом LEONI Group було реалізовано гуманітарні ініціативи, спрямовані на допомогу громадам, забезпечення працівників необхідними ресурсами та підтримку внутрішньої єдності колективу. Такі дії позитивно вплинули на внутрішній бренд роботодавця та сприяли стабілізації кадрової ситуації.

Отже, у період воєнного стану ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» зіткнулося з комплексом проблем, які охоплюють логістичні, виробничі, кадрові та комунікаційні аспекти забезпечення якості. Однак, завдяки впровадженню кризових, цифрових і стійкісних моделей управління якістю (CQM, Digital QMS, Resilience Model), компанія змогла:

- забезпечити безперервність виробництва на високому рівні;
- зберегти довіру міжнародних клієнтів;
- підвищити рентабельність і продуктивність;
- зміцнити організаційну культуру та психологічну стійкість персоналу.

Загалом досвід ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» підтверджує, що якість обслуговування клієнтів під час війни залежить не лише від технічних процесів, а й від гнучкості, цифрової зрілості та людського фактору, що стає ключовим елементом стійкої системи управління якістю.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління якістю

Аналіз діяльності ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» свідчить, що підприємство забезпечує високий рівень контролю якості продукції, відповідає міжнародним стандартам та вимогам автомобільної промисловості. Водночас дослідження виявило наявність резервів щодо підвищення якості обслуговування клієнтів, що є критичним фактором для підтримання конкурентоспроможності в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану.

Основні проблемні аспекти, виявлені в процесі аналізу, включають:

- уповільнене реагування на клієнтські запити в умовах кризових ситуацій, пов'язаних із воєнними діями та перебоями в логістиці;
- недостатню цифровізацію процесів взаємодії з клієнтами, що ускладнює оперативний контроль та аналіз даних;
- дублювання інформаційних потоків у різних структурних підрозділах, що призводить до втрати ефективності комунікації;
- обмежену аналітику задоволеності клієнтів: оцінка Customer Satisfaction Index (CSI) проводиться епізодично, що не забезпечує своєчасного виявлення проблем [43].

Підприємство функціонує у висококонкурентному та технологічно складному середовищі — виробництві кабельних систем для автомобільної промисловості, де ключову роль відіграють стандарти якості, точність виробництва та своєчасність постачання [28]. Аналіз ринкової позиції LEONI показує, що підприємство займає приблизно четверте місце у світі за обсягом виробництва автомобільних кабельних мереж, конкуруючи з такими

компаніями, як Yazaki, Sumitomo та Aptiv, які характеризуються значними ресурсами, технологічними можливостями та масштабом виробництва [30].

У сучасних умовах LEONI повинна орієнтуватися не лише на підтримання високих стандартів якості продукції, але й на диференціацію обслуговування: впровадження інновацій, підвищення швидкості реагування на запити клієнтів та оптимізацію витрат. Зростання бізнес-сегмента кабельних мереж для електромобілів та високовольтних застосувань формує додаткові виклики та можливості. Конкуренти активно інвестують у lightweight wiring, high-voltage harnesses та data & signal кабелі, а також використовують виробничі майданчики з низькими витратами та вигідним логістичним розташуванням, включаючи Україну та інші країни Східної Європи [28; 30; 41; 42].

Ключові ризики, що впливають на діяльність LEONI, включають:

- геополітичні фактори, зокрема воєнний стан в Україні, які негативно впливають на ланцюги постачання;
- зростання локальних та регіональних конкурентів, що можуть витіснити підприємство за ціною та швидкістю постачання;
- необхідність підтримки гнучкості та оперативності управління, оскільки традиційні методи контролю якості (аудити, перевірки, періодичні опитування) не забезпечують своєчасного зворотного зв'язку в кризових умовах.

У зв'язку з цим для стабільного функціонування системи управління якістю необхідно розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління якістю обслуговування клієнтів. До таких заходів належить інтеграція сучасних підходів TQM, CRM та цифрових рішень, що дозволяють:

- автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами та постачальниками;
- забезпечити оперативний моніторинг та аналіз задоволеності клієнтів;

- оптимізувати внутрішні інформаційні потоки між структурними підрозділами;
- підвищити гнучкість та стійкість виробничої та сервісної діяльності у кризових умовах [28; 30; 41].

Автоматизація процесів взаємодії з клієнтами та постачальниками передбачає інтеграцію принципів CRM та цифрових інструментів у систему управління якістю. Це дозволяє перейти від фрагментарного до системного управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами.

Основними напрямками автоматизації може бути:

- Впровадження CRM-платформи для централізованого збору, зберігання та аналізу інформації про клієнтів, історію комунікацій, замовлення, скарги та пропозиції.
- Автоматизація комунікацій через створення єдиних цифрових каналів (чат-боті, e-mail-маркетинг, інтегровані месенджери), що дозволяє скоротити час реагування на запити клієнтів.
- Налаштування електронного документообігу з постачальниками, включаючи автоматичне формування заявок, відстеження виконання договорів, контроль строків постачання та якості матеріалів.
- Уніфікація процесів обробки звернень – створення стандартів обслуговування, регламентів реагування та автоматичних маршрутів передачі завдань відповідальним підрозділам.

Результатом впровадження автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та постачальниками буде підвищення точності та своєчасності обробки запитів, зниження ризику помилок та скорочення операційних витрат.

Забезпечення оперативного моніторингу та аналізу задоволеності клієнтів передбачає поєднання інструментів TQM та цифрової аналітики. Це

дає можливість швидкого реагування на зміни потреб клієнтів. Основними елементами оперативного моніторингу та аналізу задоволеності клієнтів є:

- Створення системи цифрового збору даних про задоволення (онлайн-опитування, QR-анкети, інтегровані форми у CRM, соціальні мережі).
- Автоматичний аналіз отриманої інформації із застосуванням BI-систем (Power BI, Tableau) для виявлення тенденцій, слабких місць та проблемних процесів.
- Розроблення KPI якості сервісу (NPS, CSAT, CES) та формування дашбордів, доступних керівництву та відповідальним менеджерам в режимі реальної години.
- Структурований аналіз скарг та рекламаций з використанням інструментів TQM: діаграми Парето, діаграми Ісікаві, контрольних карток.

Результатом таких заходів буде підвищення рівня прозорості якості обслуговування, оперативне реагування на негативні тенденції та покращення клієнтського досвіду.

Оптимізація внутрішніх інформаційних потоків між структурними підрозділами передбачає чітку та безперервну комунікацію між усіма службами підприємства. Інтеграція цифрових рішень у цьому напрямку дозволяє:

- Створити єдину внутрішню комунікаційну платформу (ERP-система, корпоративний портал, інтегрована база даних), яка забезпечить швидкий обмін інформацією між підрозділами.
- Автоматизувати процес передачі виробничих та сервісних завдань – застосування електронних маршрутних карт, чек-листів, систем управління проектами (Trello, Jira).
- Забезпечити синхронізацію даних між CRM та ERP , що мінімізує дублювання інформації та знижує ризик некоректних рішень.

- Запровадити стандартизовані процедури обліку та контролю якості (електронні журнали контролю, е-форми актів перевірок, автоматизовані звіти).

Результатом цих заходів буде зменшення інформаційних розривів, підвищення швидкості реагування, зниження управлінських витрат та створення прозорої системи прийняття рішень.

Підвищення гнучкості та стійкості виробничої та сервісної діяльності у кризових умовах передбачає інтеграцію TQM, CRM та цифрових рішень. Це сприятиме:

- Запровадженню адаптивних виробничих процесів, що передбачають гнучке планування, швидке переналаштування ресурсів та оптимізацію завантаження.

- Використанню аналітичних інструментів прогнозування, які дозволяють оцінювати ризики, моделювати сценарії та планувати дії в разі кризи.

- Підвищення прозорості ланцюга постачання, зокрема через онлайн-контроль виконання логістичних операцій та відстеження руху замовлень.

- Забезпеченню безперервності клієнтського сервісу шляхом використання хмарних платформ, що дозволяють організувати дистанційну роботу без втрати якості комунікацій.

- Розвитку персоналу, включаючи навчання цифровим компетенціям, навичкам гнучкого мислення, управління стресом та змінами.

Результатом описаних вище заходів буде підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз, забезпечення стабільної якості сервісу навіть під час кризових ситуацій.

Таким чином, необхідність вдосконалення системи управління якістю обслуговування клієнтів обумовлена стратегічними, ринковими та кризовими

факторами, що визначають подальшу конкурентоспроможність ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH».

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління якістю обслуговування клієнтів

У сучасних умовах високої конкуренції та геополітичної нестабільності, зокрема під час воєнного стану, ефективне управління якістю обслуговування клієнтів є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Для ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» вдосконалення системи управління якістю передбачає не лише підтримання високих стандартів виробничого процесу, а й комплексну оптимізацію взаємодії з клієнтами, прискорення обробки запитів, підвищення прозорості та аналітичної здатності, а також інтеграцію сучасних цифрових інструментів і методів TQM. Запропоновані нижче заходи спрямовані на підвищення оперативності, гнучкості та задоволеності клієнтів, що є стратегічно важливим для зміцнення ринкових позицій та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах кризових викликів (рис. 3.1):

1. Впровадження електронної системи моніторингу задоволеності клієнтів (e-CSI)

Пропонується автоматизувати процес опитування клієнтів через CRM-платформу, інтегровану з SAP та внутрішньою ERP-системою. Це дозволить:

- збирати відгуки клієнтів у реальному часі;
- формувати дашборди KPI (CSI, PPM, OTD);
- швидко реагувати на негативні сигнали;
- підвищити прозорість взаємодії між відділами продажу, логістики та контролю якості.



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи управління якістю для LEONI

Джерело: розроблено автором

Сучасні підприємства, що працюють у виробничому та сервісному секторах, потребують оперативного та точного зворотного зв'язку від клієнтів. Автоматизація процесу опитування через CRM, інтегровану з SAP та ERP-системою підприємства, дозволяє перетворити процес управління якістю на неперервний та цифрово підтримуваний цикл. Такий підхід підсилює прозорість, прискорює реагування на проблемні ситуації та забезпечує об'єктивну оцінку ефективності.

Інтеграція CRM із SAP та ERP дозволяє автоматизувати процес отримання та обробки зворотного зв'язку [32]. Це включає:

- автоматичне надсилання опитувань клієнтам після завершення постачання, закриття замовлення чи надання сервісної послуги;

- використання багатоканальних інструментів (email, SMS, веб-форми, QR-коду, чат-боті), що підвищує ймовірність отримання відповіді;
- миттєву фіксацію відповідей у CRM, де результати зберігаються у картці клієнта;
- автоматичне зв'язування відгуку з конкретним замовленням, партією товару чи менеджером, відповідальним за обслуговування [32].

Завдяки інтеграції CRM з корпоративними системами обліку всі показники сервісної діяльності відображаються автоматично:

- CSI (Customer Satisfaction Index) - оцінює загальну задоволеність клієнтів, базується на їх оцінках у цифрових опитуваннях.
- PPM (Parts per Million) - використовується для оцінки якості поставленої продукції - кількість дефектних одиниць на мільйон виробів, які часто підтягнуті з SAP ERP-модулів щодо контролю виробництва та рекламаций.
- OTD (On-Time Delivery) - показник своєчасності поставок, що базується на даних логістичного модуля SAP/ERP і доповнюється оцінками клієнтів.

CRM автоматично формує дашборди з трендами зміни показників у годині; порівняннями за менеджерами, регіонами, групами продуктів; сигналами про відхилення від норм; візуалізацією слабких місць біля потоків обслуговування.

Автоматизація дозволяє підприємству перейти від реактивного до проактивного управління якістю. CRM забезпечує:

- автоматичні триггери, що спрацьовують у разі низької оцінки клієнта (наприклад, $CSI < 3$);
- миттєве створення завдань для відповідальних співробітників, наприклад: менеджеру з продажу — з'ясувати проблему; відділу якості — провести аналіз; логістам — перевірити годину постачання;

- видимість усіх процесів, пов'язаних із обробкою негативного відгуку;
- моніторинг статусу кожної скарги, що усуває ризик втрати важливої інформації.

Єдина цифрова система дозволяє пов'язати дані про клієнта, замовлення, постачання та якість у комплексний ланцюг: відділ продажу отримує інформацію про реальні проблеми клієнтів і може коригувати комунікації та пропозиції; логістика бачить оперативні оцінки щодо своєчасності та якості доставки; відділ якості отримує дані про рекламацию та низькі оцінки з деталізацією причин; керівництво вбачатиме повну картину сервісних операцій в режимі реальної години. Інтегрованість систем робить роботу підрозділів не ізолованою, а взаємозалежною, що є критично важливою для Lean-орієнтованої організації.

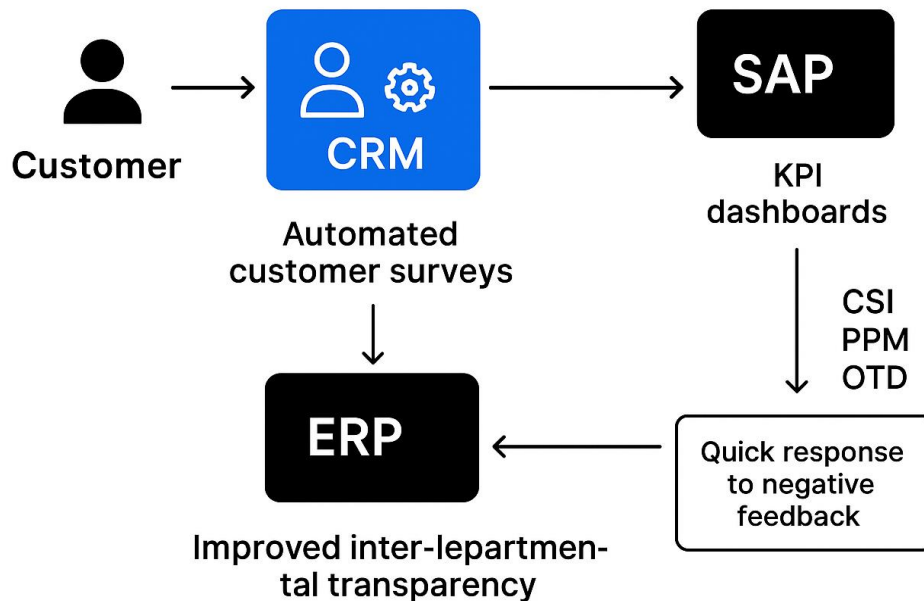


Рис. 3.2. Схема інтегрованої системи CRM–SAP–ERP

Джерело: розроблено на основі [31; 32; 38]

Очікуваний ефект: скорочення часу реагування на запит клієнта з 48 до 12 годин, підвищення CSI з 82% до 90%.

2. Запровадження системи «Lean Customer Service»

Застосування принципів бережливого управління (Lean Management) до сервісних процесів дозволить усунути втрати у процесі обслуговування клієнтів. Основні напрями запровадження такої системи є:

- стандартизація процедур комунікації з клієнтами;
- скорочення надлишкових звітів і узгоджень;
- створення єдиної бази знань (Knowledge Base) для відділів якості та логістики;
- автоматичне формування звітів KPI (рис. 3.3).



Рис.3.3. Напрямки впровадження Lean Management для підвищення ефективності сервісних процесів

Джерело: розроблено на основі [31]

Lean Management у сфері сервісу спрямований на усунення всіх видів втрат, оптимізацію потоку цінності та створення умов для швидкого, якісного

та прозорого обслуговування клієнтів. На відміну від виробництва, у сервісних процесах ключовими втратами є надлишкові очікування, дублювання роботи, зайві комунікації та перевантаженість персоналу. Впровадження Lean-підходів дозволяє мінімізувати ці втрати та забезпечити стабільну якість обслуговування.

Стандартизація є одним із базових інструментів Lean, який дає змогу уникнути варіативності, помилок та хаотичності у роботі співробітників. Застосування стандартів у сервісній діяльності передбачає:

- розроблення єдиних інструкцій та скриптів комунікації, що забезпечують однакову якість обслуговування незалежно від менеджера;
- визначення стандартів часу реакції на звернення клієнта;
- уніфікацію підходів до обробки рекламаций та складних випадків, що скорочує час прийняття рішень;
- встановлення чітких правил передачі запитів між підрозділами, щоб уникнути лишніх перемовин та непорозумінь;
- використання шаблонів відповідей, що зменшує ризик пропуску важливої інформації.

Це дозволяє підвищити передбачуваність, скорочення часу обробки запитів, мінімізувати помилки та покращити клієнтський досвід.

Одним із найпоширеніших видів втрат у сервісних процесах є лишня бюрократія: дублювання звітів, тривалі погодження, надмірний документообіг. Lean-підхід передбачає:

- аналіз потоків створення цінності для виявлення зайвих етапів узгоджень;
- скорочення кількості звітів, які не впливають на прийняття управлінських рішень;

- впровадження електронного погодження документів з чітко визначеними відповідальними особами;
- автоматизацію рутинних процесів;
- усунення дублювання даних, коли кілька підрозділів ведуть паралельні таблиці чи журнали.

Це дозволяє зменшити витрати часу на непотрібні операції, прискорення обслуговування клієнтів, зниження навантаження на персонал.

База знань є ключовим інструментом Lean у сервісних процесах, оскільки забезпечує доступ до структурованої, актуальної та перевіреної інформації. Її впровадження включає:

- створення централізованого електронного сховища, в якому міститься документація, процедури, інструкції, алгоритми дій, чек-листи та стандарти обслуговування;
- регулярне оновлення інформації відповідно до змін у процесах, регламентах чи вимогах клієнтів;
- доступ різних підрозділів (якість, логістика, сервіс, виробництво) до спільної інформаційної бази;
- зменшення кількості запитів між співробітниками, оскільки відповіді на типові питання легко знайти у системі;
- використання бази знань в навчанні нових співробітників, що скорочує час адаптації.

Це дозволяє зменшити помилки, мати швидкий доступ до інформації, підвищити узгодженість між відділами.

Lean передбачає вимірюваність процесів та регулярний контроль ключових показників ефективності. Використання цифрових інструментів дозволяє: автоматично формувати звіти KPI у CRM, ERP чи BI-системах; використовувати дашборди в режимі реальної години, де відображаються

показники якості, швидкість обслуговування, рівень задоволення клієнтів, час циклу, кількість рекламаций; усунути ручне введення даних, що знижує ризик неточностей; настроїти інтелектуальні сповіщення при перевищенні критичних значень KPI; підвищити прозорість процесів, оскільки керівництво має оперативний доступ до аналітики.

Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, швидко реагувати на відхилення, об'єктивно оцінювати ефективність персоналу та процесів. Результатом є зниження адміністративних витрат на 10–12%, зростання швидкості обслуговування на 15–18%.

3. Модель SERVQUAL для оцінювання якості обслуговування

Рекомендовано впровадити модель SERVQUAL, яка ґрунтується на вимірюванні розривів між очікуваннями та сприйняттям клієнта за п'ятьма параметрами: надійність, відповідальність, упевненість, емпатія, матеріальні свідчення. У таблиці 3.1 нами проаналізовано якість обслуговування за вищевказаними параметрами та визначено поточний стан та бажаний за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 3.1

Дослідження можливості впровадження моделі SERVQUAL для оцінювання якості обслуговування на ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH»

Параметр	Характеристика	Поточна оцінка	Цільова оцінка
Надійність (Reliability)	Виконання зобов'язань без помилок	4,2	4,6
Відповідальність (Responsiveness)	Швидкість реагування	3,8	4,5

Параметр	Характеристика	Поточна оцінка	Цільова оцінка
Упевненість (Assurance)	Компетентність персоналу	4,4	4,7
Емпатія (Empathy)	Розуміння потреб клієнта	4,0	4,5
Матеріальні свідчення (Tangibles)	Візуальні та фізичні аспекти обслуговування	4,3	4,6

На основі SERVQUAL-аналізу формуються цільові програми розвитку персоналу та покращення взаємодії з клієнтами.

4. Розвиток цифрової CRM-платформи

Використання сучасних CRM-рішень (наприклад, Salesforce, HubSpot або Zoho CRM) дає змогу:

- зберігати історію всіх комунікацій з клієнтами;
- створювати автоматичні нагадування про терміни поставок;
- прогнозувати потреби клієнтів на основі попередніх замовлень;
- інтегрувати модуль аналітики задоволеності клієнтів.

Впровадження сучасних CRM-платформ значно підвищує ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами та забезпечує якісну підтримку процесів сервісу. Ці системи виконують роль інтеграційного ядра, яке поєднує дані, комунікації, аналітику та стандарти обслуговування в єдиній цифровій середовищі.

CRM-системи забезпечують централізовану базу даних, у якій фіксується повна інформація про всі взаємодії з клієнтами. Це дає можливість:

- уникати дублювання комунікацій та розрізненості інформації між підрозділами;
- відстежувати всю історію контактів – телефонні дзвінки, електронні листи, зустрічі, рекламації, замовлення та коментарі менеджерів;

- аналізувати поведінку клієнтів та приймати більш обґрунтовані рішення щодо покращення сервісу;

- швидко реагувати на проблеми, оскільки будь-який менеджер може переглянути статус звернення та продовжити роботу з клієнтом.

Це дозволяє краще сформувати індивідуальний підхід, забезпечити послідовність сервісу та уникнути втрати важливої інформації.

CRM-рішення містять вбудовані механізми автоматизації, що дозволяють:

- налаштовувати нагадування про важливі дати: терміни постачання, завершення етапів виробництва, рядки відповідей клієнтам, оновлення договорів;

- запобігати порушенню термінів шляхом надсилання автоматичних сповіщень менеджерам та відповідальним підрозділам;

- скорочувати людський фактор, оскільки система самостійно контролює дедлайни;

- підвищувати точність планування та узгодженість між відділами виробництва, логістики та обслуговування.

Це забезпечує стабільність та надійність сервісу, мінімізує затримки та підвищує довіру клієнтів до компанії.

CRM-платформи використовують аналітичні модулі та інструменти машинного навчання, які дозволяють:

- аналізувати історію покупок і поведінкові паттерні клієнтів;

- визначати регулярність замовлень та прогнозувати, коли саме клієнту може знадобитися нова партія продукції;

- виявляти зміни у потребах (наприклад, зростання чи зниження обсягів закупівель);

- формувати персоналізовані пропозиції на основі прогнозу, тим самим підвищуючи задоволення клієнтів;
- оптимізувати планування виробництва, оскільки підприємство отримує більш точний прогноз попиту.

Це забезпечує проактивний сервіс, знижує кількість термінових замовлень та підвищує рівень клієнтоорієнтованості.

Сучасні CRM дозволяють вбудовувати модулі аналізу клієнтського досвіду (Customer Experience Analytics), що включають:

- автоматичний збір відгуків (через email-опитування, SMS, чат-боті, форми зворотнього зв'язку);
- розрахунок основних показників якості сервісу – NPS (індекс лояльності), CSAT (індекс задоволеності), CES (індекс зусиль клієнта);
- візуалізацію даних у вигляді дашбордів у режимі реальної години;
- виявлення проблемних точок у процесі обслуговування на основі аналізу негативних відгуків;
- використання інструментів TQM (діаграма Парето, контрольні картки, цикл PDCA) для удосконалення процесів.

Це дозволяє системно та безперервно оцінювати рівень задоволеності клієнтів, а також приймати рішення, спрямовані на підвищення якості обслуговування.

5. Розвиток кадрової політики та внутрішніх комунікацій

У період воєнного стану значна частина персоналу працює дистанційно або змінами. Тому важливо запровадити:

- систему дистанційного навчання з управління якістю;
- платформу внутрішніх комунікацій (Microsoft Teams, Slack);
- програми мотивації «Customer First» — бонуси за позитивні відгуки клієнтів.

Ефективна система управління якістю потребує постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. В умовах воєнного стану традиційні офлайн-тренінги стають ускладненими чи неможливими, тому підприємству необхідно перейти на цифрові формати навчання. Основні компоненти цього заходу:

- Створення онлайн-платформи для навчання (LMS – Learning Management System), яка буде містити навчальні модулі, відеолекції, тести, кейси та інструкції щодо стандартів якості.
- Розроблення адаптивних навчальних курсів з основ TQM, методів контролю якості, етики обслуговування, роботи з рекламациями та цифровими інструментами CRM/ERP.
- Проведення регулярних вебінарів та онлайн-сесій з експертами з якості, що забезпечить комунікацію між працівниками та оперативне вирішення практичних питань.
- Автоматизований контроль проходження навчання – система тестування, сертифікації та формування персональних траєкторій розвитку.
- Інтеграція навчання із системою оцінки результативності персоналу, що мотивує працівників до підвищення професійної компетентності.

Результатом таких заходів буде забезпечення єдиного рівня підготовки всіх співробітників незалежно від їхнього місця перебування та графіка роботи; покращення якості обслуговування шляхом підвищення кваліфікації персоналу.

У ситуації, коли частина персоналу працює у дистанційному форматі або на різних локаціях, ключовим фактором ефективності стає чітка та оперативна внутрішня комунікація. Запровадження спеціалізованих платформ дозволяє:

- Створити єдиний цифровий простір для обміну інформацією, координації завдань та проведення професійних дискусій.

- Організувати онлайн-наради та відеоконференції , що забезпечують безперервність управлінських процесів незалежно від географічного розташування працівників.

- Налагодити оперативний обмін документами та швидко взаємодію між структурними підрозділами завдяки хмарній синхронізації файлів.

- Інтегрувати комунікаційну платформу з CRM/ERP системами , що дозволяє прискорити реагування на клієнтські запити та покращити прозорість внутрішніх процесів.

- Створити тематичні канали для різних відділів, напрямів роботи та проектів, що сприяє структурованості інформаційних потоків.

Результатом є підвищення ефективності командної взаємодії, зменшення витрат часу на передачу інформації, формування культури відкритого обміну знаннями.

У кризових умовах мотивація працівників відіграє ключову роль, оскільки збільшене навантаження та стреси можуть знижувати їхню залученість. Програма «Customer First» спрямована на формування орієнтації персоналу на клієнта та підвищення рівня сервісу. Основні елементи програми:

- Впровадження системи бонусів за позитивні відгуки клієнтів, що стимулює працівників до підвищення якості взаємодії, ввічливості, оперативності та професійності.

- Використання CRM для фіксації відгуків, оцінок задоволеності та результатів комунікацій, що дозволяє зорю оцінювати ефективність кожного співробітника.

- Надання нематеріальних винагород (грамоти, благодарності, відзнаки «Кращий за сервісом місяця»), які сприяють зростанню корпоративної лояльності.

- Введення коротких навчальних блоків із сервісної поведінки («мікронавчання»), що поєднується з мотиваційною програмою.
- Включення показників клієнтського задоволення (NPS, CSAT) до системи оцінки персоналу.

Результатом є формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, підвищення відповідальності за якість обслуговування та стимул до неперервного професійного розвитку.

3.3. Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів

Економічна оцінка ефективності заходів управління якістю є невід’ємним етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє обґрунтувати інвестиції в оптимізацію процесів та оцінити їх вплив на фінансові результати підприємства. У сучасній практиці управління якістю широко застосовуються методи кількісного та якісного аналізу, включаючи оцінку рентабельності інвестицій (ROI), точку окупності (payback period), аналіз витрат і вигод (Cost–Benefit Analysis) та індикатори підвищення продуктивності та задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволяє не лише виміряти економічну ефективність конкретних заходів, але й оцінити їхній внесок у стратегічну конкурентоспроможність підприємства, оптимізацію ресурсів та підвищення стійкості бізнесу в умовах кризових або нестабільних ринкових ситуацій.

Оцінимо орієнтовний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів (табл. 3.2).

Отже, ефектом від впровадження заходів є річна економія у розмірі близько 790 тис. грн, що підтверджує доцільність реалізації програми вдосконалення.

Таблиця 3.2

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів

№	Заходи	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний щорічний ефект, тис. грн	Термін окупності, міс.
1	Впровадження е- CSI системи	350	600	7
2	Lean Customer Service	200	450	5
3	Розширення CRM- платформи	280	520	6,5
4	Програми навчання персоналу	150	200	9
Разом	—	980	1 770	—

На основі проведеного дослідження нами пропонується інтегрована модель управління якістю обслуговування клієнтів (IQMS) – комплексна система, що синтезує принципи ISO 9001, концепції Lean, аналітичні можливості CRM-платформ, а також філософію Total Quality Management (TQM). (рис. 3.4). Така інтеграція дозволяє підприємству забезпечити високий рівень клієнтського досвіду, мінімізувати втрати якості та створити гнучку систему реагування на зміни ринку.

Основними елементами запропонованої моделі є:

1. Клієнтоорієнтованість – центральний елемент IQMS, що підсилює всі інші компоненти. Передбачає постійне вимірювання задоволеності клієнтів.

Основними інструментами є: CSI (Customer Satisfaction Index), SERVQUAL, e-CSI платформи, аналіз скарг, NPS (Net Promoter Score)

Завданнями клієнтоорієнтованості є: постійне відстеження потреб клієнтів, формування бази даних клієнтського досвіду, виявлення слабких точок сервісу.

2. Цифровізація – впровадження автоматизованих платформ. Цифрові інструменти забезпечують системність, автоматизацію та аналітичну точність. Основними технологіями управління якістю є: CRM (Customer Relationship Management), ERP-системи для керування ресурсами, e-CSI для автоматизованого збору зворотного зв'язку, BI-аналітика (Power BI, Tableau). Результатами цифровізації буде: скорочення ручних операцій, підвищення точності даних, створення єдиного інформаційного середовища, оперативна аналітика та прогнозування.

3. Безперервне вдосконалення (Kaizen), що орієнтується на системне усунення відхилень якості, оптимізацію процесів та підвищення ефективності. Kaizen передбачає регулярний аналіз відгуків і впровадження поліпшень. Основними інструментами Kaizen є: PDCA-цикл, Root Cause Analysis (5 Why, Fishbone), Value Stream Mapping, 5S, Gemba Walks

Впровадження цієї політики дозволить постійно здійснювати оптимізацію процесів обслуговування, залучати всіх співробітників, своєчасно виявляти проблеми.

4. Командна взаємодія – залучення персоналу до процесів якості. Адже якість неможливо забезпечити без залучення персоналу.

Ключовими елементами є: комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack), командні наради, щоденні "stand-up", навчання та підвищення кваліфікації, мотиваційні програми та KPI команд.

Результатам буде формування культури якості, підвищення відповідності персоналу, синергія між підрозділами

5. Оцінка ефективності – передбачає постійний контроль ключових показників якості. Основними ключовими показниками ефективності (KPI) системи можуть бути:

- OTD (On-Time Delivery) – своєчасність виконання замовлень
- PPM (Parts Per Million) – рівень дефектності
- CSI (Customer Satisfaction Index) – задоволення клієнтів
- COPQ (Cost of Poor Quality) – витрати від низької якості

Завдання KPI-моніторингу:

- Виявлення зон високих втрат
- Оцінка ефекту від проведених покращень
- Формування системи управлінських рішень

Схематично модель можна представити як цикл «Plan–Do–Check–Act (PDCA)» із цифровими елементами моніторингу клієнтського досвіду (рис. 3.4).

Модель працює в межах циклу Plan–Do–Check–Act , де:

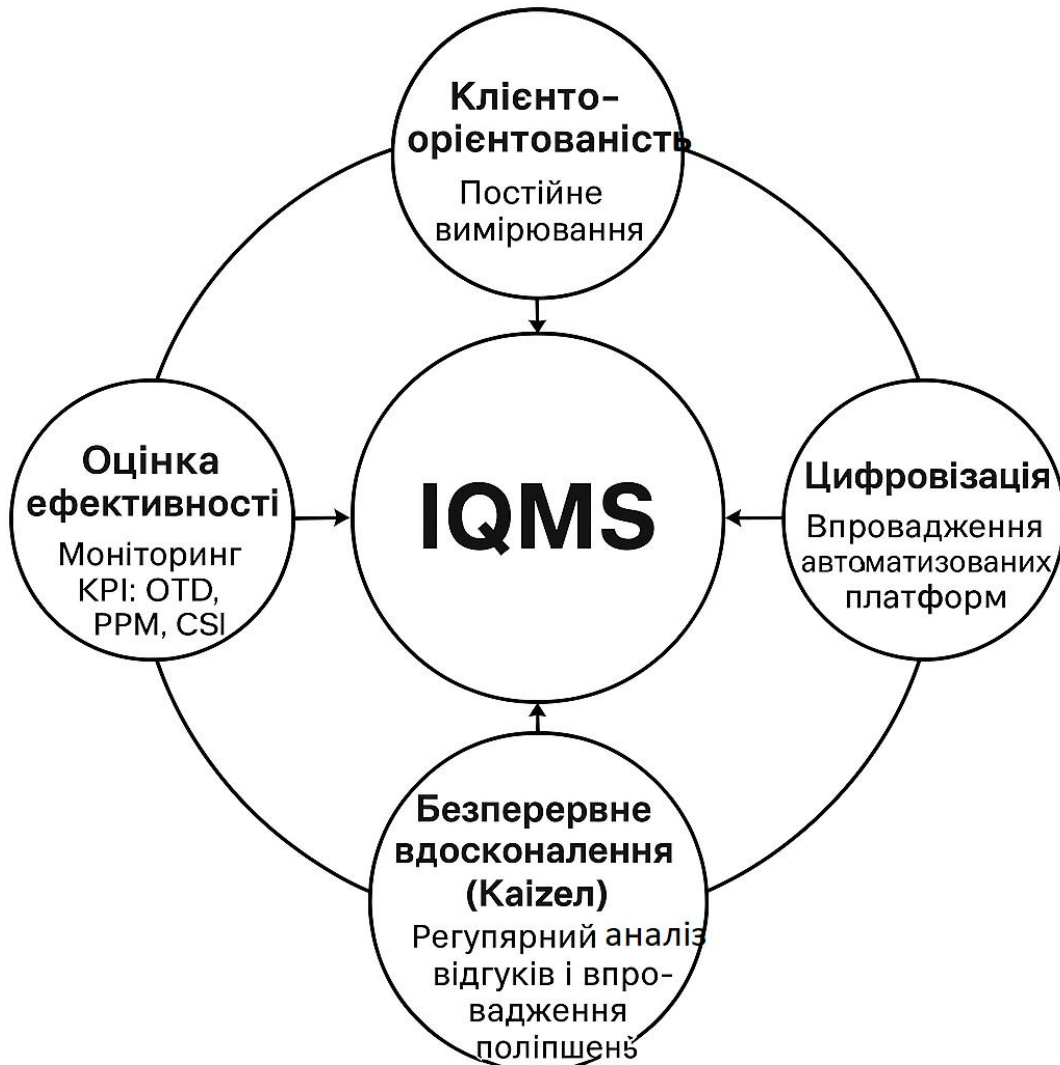
- PLAN — планування: аналіз потреб клієнтів, формування показників якості, постановка цілей та планів покращення.
- DO – виконання: реалізація цифрових рішень, виконання сервісних процедур, командна взаємодія.
- CHECK — перевірка: моніторинг KPI, Аналіз CSI, SERVQUAL, e-CSI, контроль відхилень від стандартів ISO 9001.
- ACT — поліпшення: проведення Kaizen-активностей, усунення причин проблем, впровадження нових стандартів та процедур.

Перевагами інтегрованої моделі IQMS є:

- 1) Системність: єдність процесів, персоналу, технологій та аналітики

2) Прозорість: цифрові дані забезпечують об'єктивність управлінських рішень

3) Гнучкість: швидке реагування на потреби клієнтів



Ри.3.4. Інтегрована модель управління якістю обслуговування клієнтів (IQMS)

Джерело: розроблено автором

4) Скорочення витрат: зменшення COPQ, оптимізація операцій

5) Підвищення лояльності клієнтів: стабільно високий рівень сервісу

Очікувані результати впровадження запропонованої системи:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів з 82% до 90%;
- скорочення часу реагування на запити клієнтів у 3–4 рази;

- зниження витрат, пов'язаних із претензіями, на 12%;
- зростання довіри з боку іноземних партнерів і стабілізація контрактів у воєнний період;
- посилення корпоративної культури та внутрішньої мотивації персоналу.

Впровадження запропонованої системи управління якістю обслуговування клієнтів дозволить досягти комплексних позитивних ефектів як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Очікується, що рівень задоволеності клієнтів зросте з 82% до 90%, що свідчить про підвищення ефективності взаємодії з партнерами та зміцнення лояльності споживачів. Значне скорочення часу реагування на запити клієнтів у 3–4 рази забезпечить оперативність прийняття рішень та підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Зниження витрат, пов'язаних із претензіями, на 12% дозволить оптимізувати ресурсні затрати та підвищити економічну ефективність діяльності. Водночас зростання довіри з боку іноземних партнерів та стабілізація контрактів у період воєнного стану сприятиме зміцненню стратегічних зв'язків і забезпеченню стійкості бізнесу в умовах кризових факторів. Крім того, впровадження запропонованих заходів сприятиме посиленню корпоративної культури та мотивації персоналу, що є важливим чинником підтримки високого рівня продуктивності та якості обслуговування.

Таким чином, реалізація запропонованої системи управління якістю обслуговування клієнтів забезпечить одночасне підвищення задоволеності клієнтів, економічної ефективності та внутрішньої стійкості підприємства, що є стратегічно важливим для розвитку ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» у складних ринкових і кризових умовах.

Система управління якістю обслуговування клієнтів ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» потребує вдосконалення в напрямі цифровізації та автоматизації клієнтських процесів.

Запропоновані заходи – впровадження e-CSI, Lean Customer Service, CRM-аналітики та SERVQUAL – сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Реалізація рекомендацій забезпечить економічний ефект у розмірі близько 790 тис. грн на рік і підвищить загальний рівень задоволеності клієнтів до 90%.

Інтегрована модель управління якістю (IQMS) створює підґрунтя для безперервного вдосконалення системи клієнтського сервісу навіть в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи «Управління якістю обслуговування клієнтів підприємства в умовах воєнного стану» було досягнуто мету дослідження – розроблено теоретичні, аналітичні та практичні основи підвищення ефективності управління якістю клієнтського сервісу на прикладі ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH».

У процесі дослідження зроблено такі узагальнені висновки та надано пропозиції:

1. Якість обслуговування клієнтів є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає рівень задоволеності споживачів, формує довіру до бренду та сприяє зростанню прибутковості. Для підприємств, інтегрованих у глобальні виробничі ланцюги, важливо підтримувати високий рівень репутаційного капіталу навіть у складних умовах, оскільки це впливає на подальші замовлення від європейських клієнтів. Система управління якістю обслуговування в умовах воєнного стану має бути адаптивною, цифровізованою та орієнтованою на швидке реагування на зміни середовища.

2. У роботі узагальнено теоретичні підходи до управління якістю, зокрема концепції TQM, ISO 9001, SERVQUAL та GAP-моделі, які формують наукову основу системи управління клієнтським сервісом. поєднання традиційних та інноваційних інструментів управління якістю дозволяє підприємству комплексно підходити до покращення сервісу, підвищувати задоволеність споживачів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

3. Проведений аналіз діяльності ТзОВ «LEONI Wiring Systems UA GmbH» показав, що підприємство має ефективну систему контролю якості продукції, проте потребує вдосконалення процесів клієнтського обслуговування, особливо в умовах воєнних ризиків і цифрових трансформацій.

4. На основі SWOT-аналізу визначено, що сильними сторонами підприємства є високий рівень технологічності, міжнародна підтримка та сертифікована система якості, а слабкими — недостатня цифровізація сервісних процесів і повільна реакція на клієнтські запити.

5. Для підвищення ефективності системи управління якістю запропоновано комплекс заходів: впровадження електронної системи моніторингу задоволеності клієнтів (e-CSI); використання принципів Lean Customer Service; застосування моделі SERVQUAL для оцінки якості обслуговування; розвиток CRM-платформи та програм навчання персоналу.

6. Економічні розрахунки довели, що впровадження запропонованих заходів дозволить отримати економічний ефект у розмірі 790 тис. грн на рік за рахунок зниження витрат і підвищення продуктивності праці.

7. Розроблена інтегрована модель управління якістю обслуговування (IQMS) поєднує принципи ISO 9001, Lean, CRM-аналітики та TQM, забезпечуючи безперервне вдосконалення сервісу навіть у кризових умовах. Основними елементами запропонованої моделі є клієнтоорієнтованість, цифровізація, безперервне вдосконалення (Kaizen), командна взаємодія та постійний контроль ключових показників якості.

8. Практичне впровадження розроблених рекомендацій на підприємстві дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів з 82% до 90%, скоротити час реагування на запити до 12 годин і забезпечити сталий розвиток компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, результати кваліфікаційної роботи мають як теоретичне, так і практичне значення для формування ефективної системи управління якістю обслуговування клієнтів в умовах воєнного стану та можуть бути використані у подальших дослідженнях проблеми цифровізації клієнтського сервісу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановська Т. М., Пехньо П. В. Менеджмент якості: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. – 312 с.
2. Беляєв П. С. Системи управління якістю на підприємствах. Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 356 с.
3. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. – 470 с.
4. Гончаренко Л. Якість обслуговування клієнтів у системі менеджменту підприємства // Вісник економічної науки України. – 2022. – №1. – С. 25–31.
5. Григоренко О. М. Управління якістю обслуговування клієнтів у цифровій економіці. *Економіка і суспільство*, 2022. – № 38. – С. 112–119.
6. ДСТУ ISO 10002:2018. Задоволеність споживача. Настанови щодо оброблення скарг. Київ: УкрНДНЦ, 2018. – 32 с.
7. ДСТУ ISO 10004:2018. Задоволеність споживачів. Настанови щодо моніторингу та вимірювання. Київ: УкрНДНЦ, 2018. – 26 с.
8. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 28 с.
9. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 36 с.
10. Кірейцев Г.Г. Менеджмент якості: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2020.
11. Ковтун О. І. Менеджмент якості: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 280 с.
12. Куденко Н. В., Кравченко М. О. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. – 288 с.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Системи управління якістю продукції підприємств. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2018. – 356 с.

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління якістю: підручник. Львів: Новий Світ–2000, 2017. – 360 с.
15. Литвиненко В. Управління якістю обслуговування споживачів: сутність та складові. *Економіка і суспільство*, 2021. – № 34.
16. Мазоренко О. В. Логістичні аспекти задоволеності споживачів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018, № 17.
17. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо стану промисловості в умовах воєнного стану. – Available at: <https://www.me.gov.ua> (accessed 01.11.2025).
18. Олійник О. В. Управління якістю послуг на підприємствах України. *Економічний простір*, 2020, № 161. – С. 85–91.
19. Пилипенко І. В. Механізми забезпечення клієнтоорієнтованості підприємства. *Вісник ХНЕУ*, 2022, № 2. – С. 67–74.
20. Пилипчук В. П., Волошина Н. О. Сервіс-менеджмент: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2021. – 298 с.
21. Поворознюк І. В. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*, 2022. – № 42. – С. 48–55.
22. Поворознюк І. В. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ В ЗАКЛАДАХ ХАРЧУВАННЯ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ. *Економічні горизонти*, 2025. – online article.
23. Портер М. Конкуренція. Київ: Основи, 2005. – 592 с.
24. Савчук В. С., Горобець О. П. Управління якістю в умовах цифрової трансформації. *Інноваційна економіка*, 2021, № 5. – С. 35–42.
25. Соколовський С. А., Грабовський Є. М., Павлов С. П., Черкашина М. В., Науменко М. О. Управління якістю виробництва та обслуговування: навч. посіб. Харків: ФОП Александрова К. М., 2015. – 187 с.

26. Таранюк Л. М. Управління якістю обслуговування в сучасних умовах цифровізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021, № 2. – С. 45–58.
27. Abboodi M. A framework for measuring and analyzing customer satisfaction at computer service companies using Lean Six Sigma. 2025. – arXiv preprint. – Available at: <https://arxiv.org/abs/2511.11723> (accessed 25.11.2025).
28. AssemblyMag.com. Automotive Wiring Innovations, 2022. – Available at: <https://www.assemblymag.com/articles/automotive-wiring-innovations> (accessed 28.10.2025).
29. Crosby P. B. Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. New York: McGraw-Hill, 1979. – 230 p.
30. DataIntel.com. Global Automotive Wiring Harness Market Report, 2023. – Available at: <https://dataintel.com/report/automotive-wiring-harness-market> (accessed 22.10.2025).
31. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press, 1986. – 507p.
32. EFQM. The EFQM Excellence Model. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2020. 52 p.
33. Feigenbaum A. V. Total Quality Control. New York: McGraw-Hill, 1991. – 896 p.
34. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th ed. Wiley, 2015. – 512 p.
35. IATF 16949:2016. Automotive Quality Management System Requirements for Automotive Production and Relevant Service Parts Organizations. International Automotive Task Force, 2016. – 44 p.
36. Ighomereho S. O., Ojo A. A., Omoyele S. O., Olabode S. O. From Service Quality to E-Service Quality: Measurement, Dimensions and Model. 2022. –

arXiv preprint. – Available at: <https://arxiv.org/abs/2205.00055> (accessed 25.11.2025).

37. Ishikawa K. Guide to Quality Control. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986. – 215 p.

38. ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. – 29 p. – Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (accessed 05.11.2025).

39. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.

40. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2020. – 832 p.

41. LEONI Corporate Responsibility Strategy 2023. LEONI Group. – Available at: <https://www.leoni.com/corporate-responsibility> (accessed 28.10.2025).

42. LEONI Group. Official Website. – Available at: <https://www.leoni.com> (accessed 12.10.2025).

43. LEONI Sustainability Report 2023. LEONI Group. – Available at: <https://www.leoni.com/sustainability> (accessed 05.11.2025).

44. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. Pearson, 2016. – 704 p.

45. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland: Productivity Press, 1988. – 143 p.

46. 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(1), pp. 12–40.

47. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2008. – 592 p.

48. Pareto, V. Manual of Political Economy. New York: Oxford University Press, 2014. – 320 p.
49. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 2018. – 671 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство: ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс
УА ГмбХ"

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

8.04.2025

31358171

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2024

Форма №
2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 341 180,00	8 891 091,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 404 796,00	7 858 627,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	936 384,00	1 032 464,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	241 846,00	351 214,00
у тому числі: дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0

дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	201 053,00	186 360,00
Витрати на збут	2150	260 330,00	232 260,00
Інші операційні витрати	2180	252 547,00	347 464,00
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	464 300,00	617 594,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	82,00
Інші доходи	2240	3 613,00	5 222,00
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	73 387,00	49 382,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	52 143,00	90 406,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	342 383,00	483 110,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-31 271,00	-85 420,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	311 112,00	397 690,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	311 112,00	397 690,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 378 056,00	5 631 519,00
Витрати на оплату праці	2505	1 420 857,00	1 488 688,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	274 182,00	289 282,00
Амортизація	2515	284 190,00	288 744,00
Інші операційні витрати	2520	739 800,00	908 607,00
Разом	2550	8 097 085,00	8 606 840,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

Цюк Надія Іванівна
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Козак Леся Миколаївна
(ініціали, прізвище)

Додаток Б**Анкета для оцінки задоволеності клієнтів роботою відділу якості**

Мета опитування: оцінити рівень задоволеності партнерів і внутрішніх замовників якістю роботи відділу якості підприємства.

Респондент: представники відділів логістики, контролю якості та закупівель.

Конфіденційність: усі відповіді є анонімними та використовуються виключно для внутрішнього аналізу.

1.1. Укажіть підрозділ, який Ви представляєте:

☐ Логістика

☐ Контроль якості

☐ Закупівлі

☐ Інше (вказіть): _____

2. Оцінка роботи відділу якості. Оцініть, будь ласка, кожен показник за шкалою від 1 до 5, де:

1 – дуже незадовільно, 5 – відмінно.

2.1. Своєчасність виконання замовлень:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.2. Якість комунікації з представниками компанії:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.3. Оперативність вирішення проблемних питань:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.4. Якість постачання (відповідність технічним вимогам):

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3.1. Які напрями співпраці, на Вашу думку, потребують покращення?

3.2. Ваші пропозиції щодо підвищення ефективності роботи відділу якості:

4. Додаткові коментарі (за бажанням)

Дякуємо за участь в опитуванні!