

УДК 005.6:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.426-434>**Кіро М.О.**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Kiro Mykhailo**

Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0004-2507-6455>**Бойченко М.В.**

доктор економічних наук

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Boichenko Mykola**

Dr. of Economic Sc.

Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-9874-3085>

## КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ

У статті досліджено сучасні підходи до управління якістю послуг на засадах клієнтоорієнтованості в умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкурентного середовища. Обґрунтовано необхідність переходу від контролю окремих параметрів сервісу до комплексного управління клієнтським досвідом. Розглянуто можливості використання CRM-систем, цифрових каналів комунікації, методів оцінювання задоволеності споживачів і лояльності клієнтів для підвищення результативності бізнес-процесів. Запропоновано інтегрований підхід до оцінювання якості послуг, який поєднує інструменти аналізу сприйнятої якості, задоволеності та лояльності клієнтів. Визначено напрями практичного застосування запропонованих рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, управління якістю, якість послуг, CRM-система, клієнтський досвід, лояльність клієнтів, SERVQUAL, цифрова трансформація, оцінювання якості.

## CUSTOMER-CENTRIC APPROACH TO SERVICE QUALITY MANAGEMENT: MODERN ASSESSMENT TOOLS AND PERFORMANCE INDICATORS

The article offers methodological recommendations for implementing a customer-centric approach to service quality management in the context of digital transformation and increasing market competition. The purpose of this study is to develop methodological recommendations for implementing a customer-oriented approach to service quality management through the use of modern assessment tools and performance indicators.

The research is based on comparative, analytical, and system approaches. Methods of theoretical generalization, comparison of international quality management practices, synthesis of customer-oriented management tools, and conceptual modelling were applied. Special attention was devoted to the integration of customer satisfaction measurement techniques, customer relationship management technologies, and customer experience analysis instruments within a unified management framework.

The findings indicate that effective service quality management should simultaneously consider perceived service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. It is demonstrated that separate assessment methods do not provide a sufficiently comprehensive understanding of customer experience and therefore limit the effectiveness of managerial decisions. To address this issue, an integrated framework combining quality assessment tools, satisfaction indicators, loyalty metrics, and digital customer data is proposed. The study also introduces an integrated customer-oriented service quality indicator that allows organizations to evaluate service performance from the customer perspective and identify areas requiring improvement. The proposed approach supports continuous monitoring of service quality and facilitates more informed decision-making.

The practical significance of the research lies in the applicability of the proposed framework to organizations operating in various service sectors. Its implementation can contribute to improving customer satisfaction, strengthening loyalty, increasing operational efficiency, and enhancing competitiveness. The integration of analytical methods with

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кіро М.О., Бойченко М.В., 2026

*digital customer data also creates opportunities for more adaptive and proactive service quality management in a dynamic business environment.*

**Keywords:** customer orientation, quality management, service quality, CRM system, customer experience, customer loyalty, SERVQUAL, digital transformation, quality assessment.

**JEL Classification:** M1, M110.

**Постановка проблеми.** Українські підприємства протягом останніх п'яти років зіткнулися з традиційними викликами економіки воєнного часу, що полягають у зростанні інфляції, дефіцитом робочої сили, в першу чергу – в кваліфікованій, ускладненням логістики, руйнуванням інфраструктури та знищенням виробничих потужностей, зменшенням платоспроможного попиту та підвищеними ризиками підприємницької діяльності. Водночас, українські організації функціонують в умовах відкритої економіки та посилення міжнародної конкуренції, а також цифрової революції, що дозволяє накопичувати значні обсяги даних про реальних та потенційних споживачів, використовуючи цю інформацію для персоналізації каналів просування та продажу продукції. Фактично, конкурентні позиції фірми залежать від її здатності утримувати та розширювати коло споживачів, а це вимагає зміцнення їх лояльності до продуктів і послуг за допомогою застосування систем управління якістю. Це вимагає як від власників, так і від менеджерів підприємств застосування клієнтоорієнтованого підходу в своїй діяльності, а також використання інструментарію оцінювання рівня відповідності очікувань клієнтів щодо характеристик товарів і послуг. Складність полягає у тому, що в сучасному світі технології і глобалізація дозволяють швидко запропонувати аналогічний товар або послугу з меншими витратами, або взагалі вивести на ринок субститут (наприклад, автомобілі з електричним двигуном замість двигунів внутрішнього згоряння), який суттєво вплине на уподобання споживачів та змусить організацію переглядати свої бізнес-процеси. Разом з тим, краще розуміння потреб користувачів товару або послуги дозволяє постачальнику не лише задовольняти очікування, але й перевищувати їх, а отже – створювати підґрунтя для довгострокової лояльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема оцінювання задоволеності споживачів якістю товарів та послуг залишається актуальною і перебуває у фокусі уваги українських дослідників. Серед тих, хто вивчав питання впровадження клієнтоорієнтованих підходів до управління підприємством можна відзначити Мартин О., яка у своїй роботі визначає вісім принципів системи управління такого типу, а також критично розглядає основні міфи стосовно клієнтоорієнтованості бізнесу [1]. У роботі В'ялець О. ґрунтовно досліджено теоретичний аспект побудови клієнтоорієнтованого управління підприємством та визначається чотири групи цілей, спрямованих на посилення конкурентних позицій фірми [2.]. Стаття Краснокутської Н. розкриває особливості впровадження системи клієнтоорієнтованого управління на підприємствах, розглядаючи її як стратегічний інструмент підвищення

конкурентоздатності підприємства завдяки інтегруванню бізнес-процесів, налагодженню ефективних каналів взаємодії між підприємством та його споживачами, а також роботі з персоналом [3]. У роботі Сало Я. [4] пропонується визначення аналітичної, ціннісно-орієнтаційної, комунікативної, інтеграційної, мотиваційної та економічної функцій клієнтоорієнтованого підходу, який розглядається як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його адаптації до умов зовнішнього середовища завдяки збереженню лояльності клієнтів, зміцненню стійкості підприємства та поліпшенню фінансово-економічних показників діяльності в умовах волатильності ринку.

З точки зору міждисциплінарного підходу до формування систем маркетингового менеджменту представляє інтерес дослідження результатів конвергенції лідерства, управління якістю та корпоративної соціальної відповідальності для підвищення ефективності продажів, що описане у роботі Н. Писаренко та її співавторів [5]. У статті Гуцалюк О., Бондар Ю., Романчук Т. наведено авторський перелік принципів організації сервісної діяльності, серед яких можна виділити стандартизацію та адаптацію послуг до міжнародних ринків, розвиток сервісної культури персоналу, впровадження цифрових платформ взаємодії з клієнтами [6]. Таким чином, більша частина наведених принципів прямо чи опосередковано розкривається крізь призму роботи з персоналом організації. У роботі [7] її автори відзначають важливість взаємозв'язку між інформаційними технологіями та управлінням клієнтоорієнтованістю фірми, пропонуючи практичні рекомендації для впровадження ІТ-рішень для цієї сфери діяльності організації, що охоплюють як вимоги до розроблення стратегії цифровізації, так і навчання персоналу й інвестиції у кібербезпеку. На відміну від попередніх робіт, стаття Горбаньової В. О. [8] розглядає цифровізацію як інструмент побудови екосистеми, в якій інтереси постачальників та споживачів базуються на створенні та спільному використанні цінності товарів і послуг, посилюючи взаємні конкурентні переваги. Автори іншої роботи [9] зазначають, що конкурентоспроможність організації залежить від врахування потреб клієнта на початку, в центрі та наприкінці кожної операції, що означає перенесення фокусу уваги з продукту або послуги на клієнта. У статті Трушкіної Н. та Патлатчук Т. [10] підкреслено відмінності у дослідженнях українських та іноземних вчених з зазначеної тематики. Зокрема, зазначається, що іноземні науковці на основі конкретних кейсів розглядають питання управління знаннями клієнтів, вивчення клієнтського досвіду, визначення життєвих цінностей клієнтів, а також роль у цьому інструментів цифрового маркетингу, систем

управління відносинами з клієнтами (CRM) та цифрових платформ, у той час як українські дослідження переважно мають теоретичний характер. Автори формують три робочі гіпотези щодо систем управління відносинами з клієнтами в організації, підкреслюючи важливість ухвалення управлінських рішень з урахуванням стратегічних, процесних та цифрових можливостей фірми. У роботі Моргулець О. Б. [11] автором розроблена клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту, яка враховує ресурсний потенціал підприємства, наявні стандарти, а також його технологічні можливості та потенціал людського персоналу організації.

Варто зазначити, що в усіх розглянутих статтях клієнтоорієнтовані моделі сервіс-менеджменту враховують цифровізацію, рівень кваліфікованості персоналу та наявність систем управління відносинами з клієнтами, проте залишають відкритим питання про інтегрування систем управління відносинами з клієнтами в систему управління якістю. Численні наукові розвідки, присвячені питанням управління якістю послуг та продукції організації на засадах клієнтоорієнтованості, лише підкреслюють необхідність додаткового вивчення питання методологічних рекомендацій стосовно застосування на українських підприємствах клієнтоорієнтованого підходу до управління якістю послуг на основі використання сучасних інструментів та показників оцінювання.

**Метою статті** є розроблення методологічних рекомендацій стосовно застосування на українських підприємствах клієнтоорієнтованого підходу до управління якістю послуг на основі використання сучасних інструментів та показників оцінювання.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішено такі завдання: дослідити теоретичні засади клієнтоорієнтованого підходу до управління якістю послуг та узагальнити сучасні наукові підходи до формування системи взаємовідносин із клієнтами; проаналізувати сучасні інструменти й методи оцінювання якості послуг та клієнтського досвіду, зокрема CRM-системи, метод SERVQUAL, індекс задоволеності клієнтів (CSI) і карту шляху клієнта (Customer Journey Map), а також визначити особливості їх практичного застосування; розробити методичні рекомендації щодо інтегрованого оцінювання клієнтоорієнтованої якості послуг на українських підприємствах шляхом поєднання показників сприйнятої якості, задоволеності та лояльності клієнтів у межах єдиного аналітичного підходу.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, системного підходу та концептуального моделювання. Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до клієнтоорієнтованого управління якістю послуг. Методи аналізу та синтезу використано для дослідження сучасних інструментів оцінювання якості послуг і клієнтського досвіду. Порівняльний аналіз

дозволив визначити особливості реалізації клієнтоорієнтованого підходу в різних країнах світу. Системний підхід забезпечив розгляд управління якістю як сукупності взаємопов'язаних процесів і механізмів взаємодії з клієнтами. Метод концептуального моделювання використано для обґрунтування інтегрального показника клієнтоорієнтованої якості послуг та формування рекомендацій щодо його практичного застосування.

**Виклад основних результатів дослідження.** В сьогоденних умовах господарювання майже усі підприємства, більшою або меншою мірою, використовують клієнтоорієнтовані підходи, хоча широкий спектр управлінських інструментів, що мають забезпечити клієнтоорієнтованість, ставить питання про доцільність вибору тих або інших підходів до роботи з клієнтами. Далеко не завжди прагнення організації врахувати інтереси клієнтів виступає гарантією збереження бази споживачів в умовах кризи, оскільки тут починають відігравати роль фактори, зовнішні для підприємства (наприклад, брак коштів у покупців, через що переноситься акцент на цінові характеристики товару, або оцінка споживачами місць розташування виробничих або складських потужностей, оскільки в умовах війни це впливає на ритмічність роботи контрагентів та ймовірність виконання ними зобов'язань).

Ключовою умовою клієнтоорієнтованості бізнес-діяльності організації є ставлення персоналу до роботи з клієнтами, що є відображенням сформованої на підприємстві культури, а також вимагає застосування різного роду CRM-систем для налагодження та розвитку комунікацій. Цей управлінський інструмент дозволяє персоналу забезпечити надійне управління відносинами з клієнтами, паралельно вирішуючи завдання оптимізації доходів, врахування очікувань клієнтів щодо задоволення їхніх потреб, забезпечення ефективності ділових операцій завдяки збиранню та систематизації інформації про споживачів та узгодження дій стосовно них. Фактично цей інструмент на теоретичному рівні розглядається як концептуальний підхід до проактивного управління відносинами з клієнтами [12], а практично передбачає використання програмних продуктів, які дозволяють управляти великими масивами даних.

Завдяки використанню систем управління відносинами з клієнтами (CRM) продавцям простіше забезпечити виокремлення з потенційного кола споживачів цільової групи, яка відповідає заданим критеріям, а також забезпечити розуміння їх потреб та очікувань на основі отримання регулярного зворотного зв'язку, налагодження постійного діалогу, вимірювання рівня задоволеності і лояльності. Витрати на утримання та розвиток CRM-системи компенсуються, оскільки в умовах інтенсивної конкуренції залучення нових покупців стає все більш складним завданням у порівнянні із роботою з вже наявними клієнтами. Розвиток інформаційних технологій дозволяє отримувати різноманітну інформацію про клієнтів з різних відкритих джерел, аналізувати великі масиви даних для індивідуалізації

комунікацій та врахування особливостей кожного споживача. Така індивідуалізація дозволяє будувати більш стійкі відносини між постачальниками та споживачами послуг, які засновані на відносинах, а не характеристиках послуг, оскільки останні в умовах ринку покупця не є унікальними і можуть бути доволі швидко репліковані (точно повторені) іншими учасниками ринку, за виключенням високотехнологічних послуг (хоча й тут, з плином часу, конкуренти пропонуватимуть дешевші послуги-замінники). Дещо складнішим є підхід, згідно з яким лояльні споживачі підтримують з підприємством відносини, засновані на отриманні сервісних послуг, оскільки в умовах кризи та цінової конкуренції споживачі менш схильні переплачувати за післяпродажну підтримку/обслуговування в умовах, коли існують дешевші варіанти.

Використовуючи стратегічний підхід до управління якістю товарів /послуг підприємства, що базується на врахуванні інтересів клієнтів, важливо приділяти увагу управлінню клієнтським досвідом, оскільки цінність товару чи послуги в очах споживача завжди є відносною. Незважаючи на це, завдяки вивченню клієнтського досвіду керівництво організації може оцінити етапи життєвого циклу своєї продукції, що вимагає наявності розгалуженої мережі каналів зворотного зв'язку, що можуть носити як

формальний, так і неформальний характер.

Варто зазначити, що в залежності від конкретних суспільно-історичних та технологічних умов в різних регіонах світу сформувалися свої особливості до клієнтоорієнтованого управління якістю продуктів і послуг, які узагальнено у табл. 1.

Особливістю наведених (табл. 1) підходів є взаємне запозичення (проникнення) досвіду різних країн, що поєднується з можливостями цифровізації, яка дозволяє збирати і систематизувати інформацію про клієнтів, розширюючи можливості традиційних систем CRM, персоналізуючи пропозиції товарів та послуг з урахуванням інтересів та очікувань споживачів.

Тим не менш, можна виокремити деякі особливості, притаманні різним країнам або регіональним союзам в цій сфері діяльності. Так, японський менеджмент, хоча й доволі консервативний, в управлінні якістю продовжує орієнтуватися на довгострокову лояльність клієнтів, підтримання надійних каналів комунікацій як з зовнішніми споживачами, так і внутрішніми співробітниками, нагромадження даних як про технічні характеристики продукції (послуг), так і про своїх споживачів, а також підтримання всеохоплюючої культури удосконалення якості, орієнтованої на раннє попередження та усунення дефектів.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика основних підходів до клієнтоорієнтованого управління якістю в різних країнах**

| Країна                       | Головна особливість                            | Ключовий інструмент                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Японія                       | Безперервне вдосконалення                      | Гуртки якості, статистичні вимірювання, зворотний зв'язок від клієнтів                                                                                                                                       |
| США                          | Задоволеність клієнта                          | Системи управління відносинами з клієнтом (CRM), засновані на базах даних і використанні штучного інтелекту, оцінювання економічної ефективності, система ключових показників діяльності (KPI) для персоналу |
| Європейський Союз            | Стандартизація                                 | Технічні регламенти, стандарти екологічної та соціальної відповідальності, використання інструментів цифровізації та захист персональної інформації                                                          |
| Китайська Народна Республіка | Швидкість реакції                              | Використання електронних сервісів для збирання даних, робота з великими масивами даних за допомогою штучного інтелекту                                                                                       |
| Україна                      | Цифрова трансформація<br>гібридизація підходів | Поєднання підходів та інструментів американського менеджменту якості з елементами японського, в умовах адаптації національного законодавства до умов Європейського Союзу                                     |

*Джерело:* запропоновано авторами.

В Сполучених Штатах Америки акцент робиться на задоволенні клієнта, проте в багатьох випадках його довгострокова лояльність не вважається пріоритетною, а, натомість, основний наголос робиться на оцінюванні ефективності, для чого використовуються показники KPI, обліковуються скарги клієнтів та аналізується клієнтський досвід з використанням великих масивів даних та систем штучного інтелекту. Особливістю Європейського Союзу є дещо більша формалізація процесів управління якістю, що регулюються системою стандартів і технічних регламентів, увага до екологічної безпеки продукції та послуг, а також

захисту персональних даних і прав споживачів.

В усіх випадках, незалежно від особливостей та інструментів управління якістю, основна роль приділяється персоналу, оскільки саме його кваліфікація та ставлення до роботи визначає досяжність стратегічних та оперативних цілей клієнтоорієнтованого підходу. Підбір та навчання персоналу, формування чіткого переліку цінностей з прив'язкою до робочих завдань та цілей діяльності підрозділу, використання механізмів винагородження з урахуванням внеску працівника у забезпечення інтересів клієнтів – все це є невід'ємними складовими діяльності керівництва організації, яка обирає

клієнтоорієнтований підхід до управління якістю продукції та послуг.

З урахуванням специфіки української моделі управління якістю, що значно більшою мірою базується на досвіді американського та частково японського бізнесів, доцільно говорити про пошук інтегрованої концепції, яка б поєднувала застосування декількох інструментів, які б в сукупності надавали найповніше уявлення як про потреби споживача, так і про його очікування. Традиційно, головну роль в цьому мають відігравати опитування, зокрема популярний метод оцінки якості обслуговування, відомий як SERVQUAL, запропонований у 1980-х роках американськими засновниками маркетингу послуг А. Парасураманом, В. Зейтхамл та Л. Бері з Техаського університету A&M [13]. Метод оцінки якості послуг використовує п'ять критеріїв оцінки:

1) Матеріальні речі, які описують враження споживачів від знайомства з організацією: сьогодні це, найчастіше, сайт підприємства, можливість швидко знайти необхідну інформацію, її актуальність, а також стан приміщень, обладнання та зовнішній вигляд працівників.

2) Надійність: здатність організації точно, вчасно та безпомилково виконувати свої зобов'язання.

3) Експертні знання працівників, завдяки яким у

клієнта формується відчуття довіри.

4) Здатність працівників швидко реагувати на запити споживачів та допомагати їм.

5) Щира увага до споживача та розуміння його особистих потреб.

В сучасних умовах підприємства все частіше застосовують даний метод для оцінювання рівня задоволеності клієнта наданими послугами, при цьому важливо зазначити, що самі опитування мають бути лаконічними, не вимагати від клієнта значних витрат часу і бути максимально простими, переважно, з використанням електронних сервісів, за допомогою яких розраховуються різниця бальних оцінок між сприйняттям клієнтом наданої послуги та його очікуванням стосовно неї. У більш складних випадках, коли керівництву необхідно мати більше інформації для детального аналізу ситуації з якістю продукції або послуг, доцільним є використання індексу задоволеності клієнта (CSI), за формулою (1): у цьому випадку респондент не лише надає оцінку параметрів товару чи послуги за визначеною шкалою, але й визначає важливість кожного з параметрів, причому ця важливість виступає в якості вагового коефіцієнта при оцінюванні керівниками організації кожного параметру якості обслуговування.

$$CSI = \sum w_i \times s_i / \sum w_i, \quad (1)$$

де:

$w_i$  – вагомість фактора;

$s_i$  – оцінка фактора.

Поширеними параметрами (критеріями) для оцінювання тут виступають швидкість обслуговування, компетентність персоналу, відповідність очікуванням споживача, співвідношення ціни та якості. Недоліком даного підходу можна вважати той факт, що він вимагає від респондентів (клієнтів) витратити більше часу на надання відповідей, а до переваг варто віднести можливість більш глибокого аналізу для виявлення тих процесів в організації, що потребують поліпшення. Варто зазначити, що по мірі налагодження відносин між організацією-постачальником та її клієнтами значення деяких з наведених вище критеріїв стає менш важливим (наприклад, в сучасних умовах зовнішній вигляд працівників в багатьох випадках має менше значення, а ніж зручність та зрозумілість вебсайту компанії, а надійність у виконанні зобов'язань може припускати часові затримки у випадку, коли вони зумовлені зовнішніми, незалежними від постачальника обставинами). Так само, варто розуміти, що сама по собі емпатія та готовність допомогти з боку персоналу не будуть вирішальними там, де для клієнта головним критерієм є доступність ціни, оскільки цей критерій набуває все більшого значення в умовах уповільнення економіки, зумовленого її трансформацією в «економіку воєнного часу» з відповідним зростанням вартості сировини та логістики, дефіцитом робочої сили та зосередженням витратків на розвитку пріоритетних галузей. Тим не

менш, фактор ціни не може компенсувати ненадійність постачальника, небажання його персоналу допомогти клієнту або нездатність надати професійні експертні поради, так само як нижча ціна у більшості випадків не зможе компенсувати втрати клієнта, зумовлені невідповідністю продукту технічним умовам чи стандартам. Для того, аби краще розуміти власних споживачів та надавати їм послуги необхідної якості, організаціям доцільно використовувати ще один інструмент, відомий як Карта шляху клієнта (Customer Journey Mapping, CJM), завдяки якому з'являється можливість оцінити досвід клієнта протягом взаємодії з організацією, а також візуалізувати його кроки від першого знайомства до придбання товару (послуги) і подальшої сервісної взаємодії. В процесі застосування зазначеного методу організація аналізує власну клієнтську базу та створює детальний портрет ідеального клієнта, враховуючи його вікові та особистісні характеристики, цілі та потреби, визначає основні кроки клієнта (від усвідомлення потреби по покупки і подальших замовлень), описує дії клієнта на кожному з описаних кроків, визначає канали зв'язку (соцмережі, телефонні розмови, вебсайти, особисті зустрічі між організацією та клієнтом), а також ідентифікує «точки контакту» між клієнтом та організацією, в яких відбувається формування клієнтського досвіду. Фахівці з управління на підставі аналізу зазначених «точок контакту» виявляють причини втрати потенційних споживачів, оцінюючи

ефективність роботи персоналу та формують перелік управлінських рішень, спрямованих на усунення «вузьких місць» системи надання послуг (реалізації продукції) підприємства.

Отримані результати аналізу клієнтського досвіду

$$CL = \frac{N_r}{N_t} \times 100, \quad (2)$$

де:

$N_r$  – кількість клієнтів, що здійснили повторну покупку;

$N_t$  – загальна кількість клієнтів.

Варто зазначити, що кожний з розглянутих у даній статті інструментів має власні обмеження: так, метод SERVQUAL дозволяє оцінювати розрив між очікуваннями клієнтів та сприйняттям ними якості послуг, індекс CSI враховує вагомість окремих параметрів сервісу, а CJM (карта шляху клієнта) дозволяє дослідити поведінкову складову взаємодії замовника з підприємством. Варто розуміти, що окреме застосування перелічених вище інструментів не забезпечує менеджерам комплексного уявлення про якість послуг, що надаються організацією, тому

доцільним було би їх інтегроване використання в межах системи управління якістю, як це представлено на рис. 1.

Беручи до уваги швидкість процесів цифрової трансформації українських підприємств автори пропонують використовувати комбінований підхід, згідно з яким результати SERVQUAL і CSI доповнюються даними CRM-систем та цифрової аналітики вебресурсів, історії звернень клієнтів, а також показниками повторних продажів.

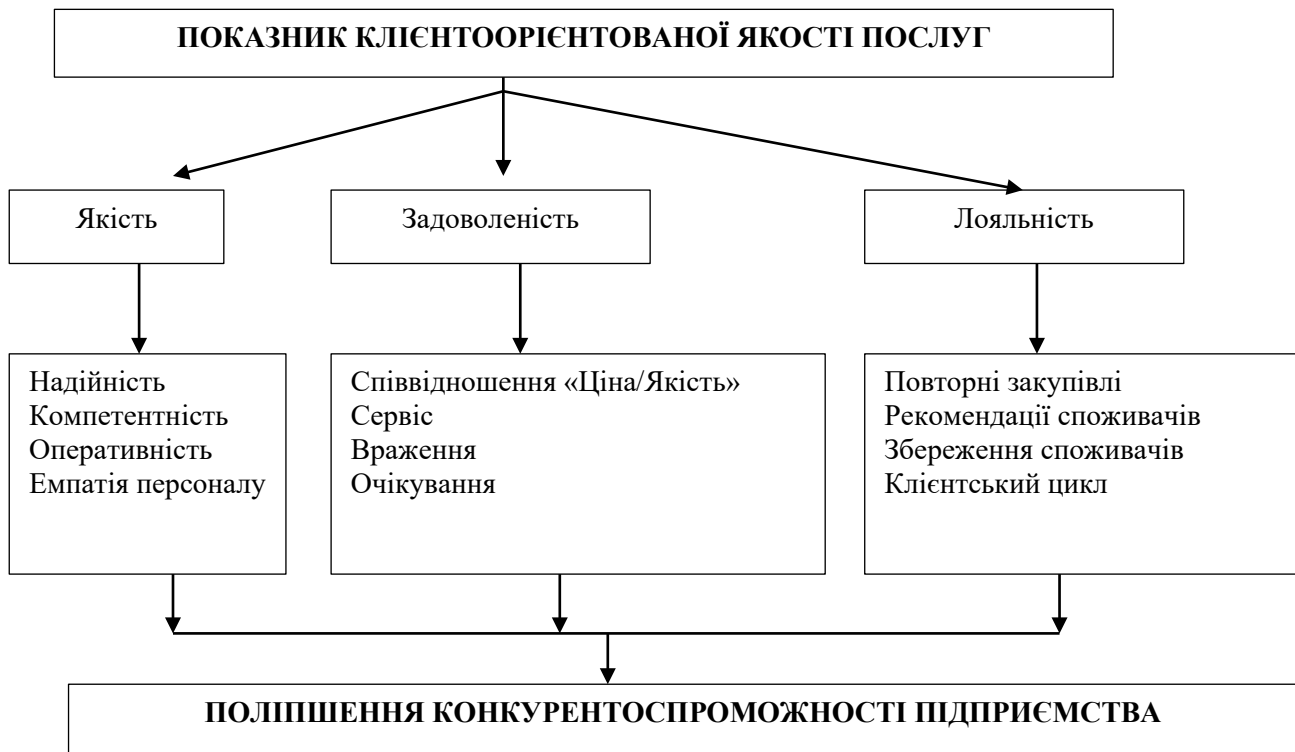


Рис. 1. Концептуальна модель інтегрального показника клієнтоорієнтованої якості послуг

Джерело: запропоновано авторами.

Пропонований підхід дозволяє менеджменту організації перейти від періодичного оцінювання рівня задоволеності клієнтів до безперервного моніторингу якості послуг у режимі реального часу. Для практичного використання пропонується використовувати інтегральний показник клієнтоорієнтованої якості послуг, позначений як (I)2QS (Integrated Index of Service Quality), який об'єднує результати оцінювання задоволеності

клієнтів, рівня їх лояльності та ефективності взаємодії підприємства зі споживачами через цифрові канали комунікації. Впровадження такого показника створює методичне підґрунтя для оперативного коригування бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Нижче наведено формула розрахунку показника (3) як зважена сукупність трьох компонентів:

$$(I)2QS = \alpha \cdot SQ + \beta \cdot CSI + \gamma \cdot CL, \quad (3)$$

де:

SQ – нормований показник якості послуг за методикою SERVQUAL;

CSI – індекс задоволеності клієнтів;

CL – індекс клієнтської лояльності;

$\alpha, \beta, \gamma$  – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1.

Розрахунок вагових коефіцієнтів для складників показника клієнтоорієнтованої якості послуг пропонується виконувати на основі опитування експертів із використанням методу аналізу ієрархій Сааті: створюється матриця парних порівнянь SQ/CSI, SQ/CL, CSI/SQ, CSI/CL, CL/SQ, CL/CSI з найвищими пріоритетами для пар SQ/SQ, CL/CL, CSI/CSI. На відміну від існуючих підходів, запропонована концепція дозволяє здійснювати безперервний моніторинг якості послуг, враховувати як суб'єктивні оцінки споживачів, так і об'єктивні показники їхньої поведінки, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо вдосконалення сервісних процесів.

**Висновки.** У статті на підставі дослідження теоретичних підходів використання клієнтоорієнтованості при побудові системи управління якістю послуг, порівняння переваг таких інструментів та методів оцінювання якості послуг та клієнтського досвіду як CRM, SERVQUAL, індекс задоволеності клієнтів (CSI) та карта шляху клієнта (Customer Journey Map) розроблено методологічні рекомендації щодо інтегрованого оцінювання клієнтоорієнтованої якості послуг на українських підприємствах шляхом поєднання показників сприйнятої якості, задоволеності та лояльності клієнтів у межах єдиного аналітичного підходу. На підставі дослідження теоретичних концепцій та практичного досвіду використання клієнтоорієнтованих підходів до управління якістю послуг та продукції підприємства авторами визначено, що якість в сучасних умовах не обмежується лише відповідністю стандартам та дотриманням технологічного процесу, або задоволенням потреб ринку, але все більшою мірою визначається здатністю підприємства формувати позитивний досвід клієнта на усіх етапах їхньої співпраці. Така клієнтоорієнтованість в системах управління якістю

має спиратися на широке застосування керівництвом організації можливостей цифровізації, оскільки саме цифрова трансформація бізнесу підприємств на основі використання можливостей штучного інтелекту дозволяє забезпечити опрацювання та систематизацію великих масивів даних, що характеризують споживачів, дозволяють посилити конкурентоспроможність їх послуг та продукції навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища, а також здобути переваги у конкурентній боротьбі, яка все більшою мірою інтернаціоналізується. У роботі на підставі аналізу практичного досвіду іноземних та українських фірм описано декілька моделей клієнтоорієнтованого управління якістю, що базуються на принципах використання аналітичних інструментів роботи з даними клієнтів, використанні можливостей цифровізації, стандартизації бізнес- і технологічних процесів, а також безперервному удосконаленні. Головною перевагою запропонованого методологічного підходу є можливість оцінювання клієнтоорієнтованої якості послуг на основі врахування як показника, який описує досконалість системи управління якістю в самій організації, а також додатково враховувати задоволеність клієнтів та їхню лояльність при плануванні діяльності на середньо та довгострокову перспективу.

**Декларація про використання ІІІ.** У процесі підготовки статті автори використовували інструмент штучного інтелекту Copilot (Microsoft 365 Copilot, що працює на базі великої мовної моделі GPT-5 Chat (OpenAI)) для пошуку та попередньої систематизації наукових джерел за темою дослідження, а також для структурування тексту статті й підготовки його чорнового варіанта та анотацій. Усі наведені дані та бібліографічні джерела, використані в статті, перевірені авторами на відповідність першоджерелам. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

#### Список використаних джерел:

1. Мартин О. Вісім принципів клієнтоорієнтованого управління та міфи клієнтоорієнтованості бізнесу / Recent Advances in Global Science : Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. Vilnius, Lithuania, 2024. URL: <https://sci.lidubgd.edu.ua/bitstream/123456789/14692/1/6%20%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).
2. В'ялець О. В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект. Наукові праці НУХТ. 2019. Т. 25, № 3. С. 90-95. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30595> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Краснокутська Н. С. Особливості клієнтоорієнтованого управління на підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 9. Ч. 2. С. 33-36.
4. Сало Я. Клієнтоорієнтований підхід як інструмент підвищення ефективності системи управління підприємством. Київський економічний науковий журнал. 2026. № 12. С. 195-200. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-25>

5. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Шолудченко С. В., Марков Р. Р., Пекин А. Ю. Конвергенція стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2026. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20459301>
6. Гуцалюк О., Бондар Ю., Романчук Т. Організація сервісної діяльності у системі міжнародного клієнтоорієнтованого бізнесу підприємств сфери послуг. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2026. № 15(48). С. 127-138. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).127-138](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).127-138)
7. Костира В., Запотічний І. Роль інформаційних технологій в управлінні клієнтоорієнтованістю сучасних підприємств. Дослідження та інновації. 2024. № 3. С. 95-102. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/38> (дата звернення: 04.09.2026).
8. Горбаньова В. О. Цифрова екосистема як основний елемент клієнтоорієнтованої стратегії управління підприємством. Підприємництво та інновації. 2024. № 31. С. 31-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.5>
9. Каличева Н. Є., Кондратюк М. В., Григоров А. В. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/286760> (дата звернення: 04.05.2026).
10. Трушкіна Н. В., Патлачук Т. В. Теоретичні засади формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами на засадах клієнтоорієнтованості. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19544840>
11. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 9, Ч. 4. С. 111-115. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/2930> (дата звернення: 04.05.2026).
12. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147. URL: <https://repository.vsuu.org/card.php?lang=en&id=20418> (дата звернення: 07.05.2026).
13. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64. No. 1. Pp. 12-40. URL: [https://www.researchgate.net/publication/200827786\\_SERVQUAL\\_A\\_Multiple-item\\_Scale\\_for\\_Measuring\\_Consumer\\_Perceptions\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality) (дата звернення: 04.05.2026).

#### References:

1. Martin, O. (2024). Visim pryntsyypiv kliientooriientovanoho upravlinnia ta mify kliientooriientovanosti biznesu [Eight principles of customer-oriented management and myths of business customer-centricity]. In Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Recent Advances in Global Science». Vilnius, Lithuania. <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/14692/1/6%20%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf> [in Ukrainian].
2. Vialets, O. V. (2019). Systema upravlinnia vzaiemovidnosynamy z klientamy: teoretychnyi aspekt [Customer relationship management system: Theoretical aspect]. Naukovi pratsi NUKhT, 25(3), 90-95. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30595> [in Ukrainian].
3. Krasnokutska, N. S. (2014). Osoblyvosti kliientooriientovanoho upravlinnia na pidpriemstvakh [Features of customer-oriented management at enterprises]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, 9(2), 33-36. [in Ukrainian].
4. Salo, Ya. (2026). Kliientooriientovanyi pidkhid yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Customer-oriented approach as a tool for improving enterprise management efficiency]. Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal, (12), 195-200. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-25> [in Ukrainian].
5. Pysarenko, N. V., Yarmolenko, Yu. O., Sholudchenko, S. V., Markov, R. R., & Pekin, A. Yu. (2026). Konverhentsiia stratehichnoho liderstva, upravlinnia yakistiu ta KSV u systemi marketynhovoho menedzhmentu [Convergence of strategic leadership, quality management and CSR in the marketing management system]. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, (30). <https://doi.org/10.5281/zenodo.20459301> [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O., Bondar, Yu., & Romanchuk, T. (2026). Orhanizatsiia servisnoi diialnosti u systemi mizhnarodnoho kliientooriientovanoho biznesu pidpriemstv sfery posluh [Organization of service activities in the system of international customer-oriented business of service enterprises]. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky, 15(48), 127-138. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).127-138](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).127-138) [in Ukrainian].
7. Kostyra, V., & Zapotichnyi, I. (2024). Rol informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni kliientooriientovanistiu suchasnykh pidpriemstv [The role of information technologies in managing customer orientation of modern enterprises]. Doslidzhennia ta innovatsii, (3), 95-102. <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/38> [in Ukrainian].
8. Horbanova, V. O. (2024). Tsyfrova ekosystema yak osnovnyi element kliientooriientovanoi stratehii upravlinnia pidpriemstvom [Digital ecosystem as a key element of a customer-oriented enterprise management strategy].

Pidpriemnytstvo ta innovatsii, (31), 31-36. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.5> [in Ukrainian].

9. Kalycheva, N. Ye., Kondratiuk, M. V., & Hryhorov, A. V. (2022). Rol klientoorientovanosti u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The role of customer orientation in ensuring enterprise competitiveness]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (80). <https://btie.kart.edu.ua/article/view/286760> [in Ukrainian].

10. Trushkina, N. V., & Patlachuk, T. V. (2026). Teoretychni zasady formuvannia systemy upravlinnia vzaiemovidnosynamy zi spozhyvachamy na zasadakh klientoorientovanosti [Theoretical foundations of forming a customer relationship management system based on customer orientation]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19544840> [in Ukrainian].

11. Morhulets, O. B. (2014). Klientoorientovana model servis-menedzhmentu [Customer-oriented service management model]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 9(4), 111-115. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2930> [in Ukrainian].

12. Yurchuk, N. P. (2019). CRM-systemy: osoblyvosti funktsionuvannia ta analiz ukrainskoho rynku [CRM systems: Functional features and analysis of the Ukrainian market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 23(2), 141-147. <https://repository.vsau.org/card.php?lang=en&id=20418> [in Ukrainian].

13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. [https://www.researchgate.net/publication/200827786\\_SERVQUAL\\_A\\_Multiple-item\\_Scale\\_for\\_Measuring\\_Consumer\\_Perceptions\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality)

Дата надходження статті: 09.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 18.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.