

DOI: 10.46340/eujem.2020.6.3.12

**Nataliia Savytska, ScD in Economics**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6569-6772>

*Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine*

**Nataliia Dzhhutashvili**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7434-3183>

*Kyiv State College of Tourism and Hotel Industry, Ukraine*

**CONCEPTUAL MODEL OF MANAGEMENT  
BY CUSTOMER ORIENTATION  
OF A HOTEL SERVICE**

**Наталія Савицька, д. екон. наук**

*Харківський державний університет харчування та торгівлі, Україна*

**Наталія Джгуташвілі**

*Київський державний коледж туризму та готельного господарства, Україна*

**КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ  
КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНІСТЮ СЕРВІСУ ГОТЕЛЮ**

The article is devoted to the conceptual development of the model that manages customer orientation of hotel service. The features, types, and levels of customer orientation of the hotel industry have been determined. The authors have developed the concept of management by customer orientation of hotel service, which integrates the principles of marketing management, human resources management, total quality management, and management by organizational behavior of the service product's consumer value. The principles of management by customer-oriented service have been determined. The authors have offered the system of management by client orientation of hotel service, which includes four subsystems: formation of functional quality of service product; service product support; support of external and internal customer orientation; diagnostics and monitoring of customer orientation. A model of management by customer orientation has been developed, which allows determining the degree of customer orientation at the level of interpersonal interactions and at the level of the organization.

**Keywords:** hotel industry, hotel service product, customer orientation, principles of customer orientation management, conceptual model.

**Вступ.** Клієнт-орієнтованість для готельної індустрії ключовий елемент конкурентоспроможності, філософія бізнесу та стратегія побудови взаємовідносин всіх заінтересованих сторін. Проблема клієнт-орієнтованості у сервісній індустрії з моменту введення Р. Норманном<sup>1</sup> у науковий обіг поняття сервісний менеджмент не перестає бути актуальною. Увага зарубіжних та вітчизняних вчених зосереджена переважно на питаннях якості сервісу готелю, серед останніх досліджень праці Г. Бедрадіна<sup>2</sup>, Y. Gao, A. Mattila<sup>3</sup>. Вирішення суперечності між доцільністю стандартизації готельних послуг та необхідністю забезпечення індивідуального, клієнт-орієнтованого підходу розглядається у праці О. Волк, Н. Харитонової<sup>4</sup>. Серед вітчизняних вчених питання

<sup>1</sup> Normann, R. (1991). *Service management: strategy and leadership in service business*. Wiley.

<sup>2</sup> Бедрадіна, Г.К. (2019). Методика service quality в оцінюванні якості готельних послуг. *Приазовський економічний вісник*, 5 (16), 113-119.

<sup>3</sup> Gao, Y. L., Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20-31.

<sup>4</sup> Волк, Е. Н., Харитонова, Н. В. (2019). Управление созданием впечатлений в сервисе через творческий подход в работе. *Современные проблемы сервиса и туризма*, 13 (2), 42-53.

клієнтоорієнтованості розкрито у працях О. Моргулець<sup>1</sup>, Н. Краснокутської, С. Тихонченка<sup>2</sup>, О. Жегус<sup>3</sup>, М. Михайлової<sup>4</sup> та інших.

Фрагментованість досліджень у царині взаємодії з клієнтами створює значні проблеми для теорії та практики сервісної діяльності, відповідно перешкоджає концептуальному просуванню в цій області.

**Постановка завдання.** У вітчизняній практиці управління ще не сформовано загальноприйнятий підхід до оцінки клієнт-орієнтованості як на рівні міжособистісних взаємодій, так і на рівні організацій. У зв'язку з чим вибудовування концептуальних засад управління клієнт-орієнтованістю становить базис такої оцінки, принципи, критерії, індикатори та безпосередньо систему важелів впливу. Отже, метою дослідження є побудова концептуальної моделі управління клієнт-орієнтованістю готелю, що дозволить визначити фактори підвищення рівня сервісу, сприйманої споживчої цінності сервісного продукту.

**Методологія.** Теоретичним підґрунтям формування системи управління клієнт-орієнтованістю сервісних організацій стали інституційна теорія фірми О. Уїлмсона<sup>5</sup>: концепція специфічних та інтерспецифічних ресурсів, логічним продовженням якої стала теорія динамічних можливостей Д. Тісса, Г. Пізано, Е. Шуена<sup>6</sup>, що розвинула ресурсний підхід стратегічного менеджменту<sup>7</sup> у напрямку створення інтегральної компетентності організації, так званої корпоративної маневреності. Іншими теоретичними витокami проведеного дослідження стали холистична теорія маркетингу, парадигма сервісного менеджменту. Саме теорія та практика сервісного менеджменту покладена в основу управління клієнт-орієнтованістю підприємств готельної індустрії. Сервісний менеджмент виник на стику різних галузей знань, базуючись на міждисциплінарному підході, поєднав методологію маркетингового менеджменту з акцентом на управління споживчим досвідом (CEM Customer Experience Management)<sup>8</sup> та маркетингом взаємодії; управління людськими ресурсами (HRM Human Resource Management); операційного менеджменту, зокрема тотального управління якістю (TQM Total Quality Management); управління організаційною поведінкою (OBM – Organizational Behavior Management) в трактуванні М. Біра<sup>9</sup>, Д. Надлера і М. Тушмана<sup>10</sup>, ідеї взаємообумовленості розвитку інституційного середовища і поведінки людини, методологічного принципу холистичного персоналізму<sup>11</sup>.

В основі нашого дослідження покладено критерії якості послуг, задані К. Гренроосом, який виділив технічну і функціональну сторони якості<sup>12</sup>, що діють на сприйняття споживачем отриманої

<sup>1</sup> Моргулець, О. Б. (2014). Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 9 (4), 111-115.

<sup>2</sup> Краснокутська, Н. С., Тихонченко, Р. С. (2014). Особливості клієнтоорієнтованого управління на підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 9 (2), 33-36.

<sup>3</sup> Apelt, H., Velykochyy, V., Zhehus, O., Zhumbel, M. (2019). Formation of a Strategy for Providing Customer-Oriented Tourist Services. *Academy of Strategic Management Journal* <<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>> (2020, травень, 04).

<sup>4</sup> Жегус, О. В., Михайлова, М. В., Дібрівський, В. І. (2015). Клієнтоорієнтований підхід до маркетингової діяльності на підприємствах ресторанного господарства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-22 травня 2015 р.)*, 3, 143.

<sup>5</sup> Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (3), 171-195.

<sup>6</sup> Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

<sup>7</sup> Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.

<sup>8</sup> Becker, L., Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science* <<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>> (2020, травень, 07).

<sup>9</sup> Beer, M. (1998). *Organizational behavior and development*. Harvard Business School.

<sup>10</sup> Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9 (2), 35-51.

<sup>11</sup> Савицька, Н. Л. (2014). Холистичний персоналізм як методологічна основа дослідження людини в господарському розвитку. *Вісник Одеського національного університету*, 19 (1/1), 15-18.

<sup>12</sup> Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 5-20.

послуги. Також використано розширену модель якості послуг Ю. Ліхтінена і Я. Ліхтінена, яка включає матеріальну (що саме отримує споживач); інтерактивну (як відбувається обслуговування); корпоративну (вплив іміджу, репутації) та функціональну – сприйману споживачем якість послуги<sup>1</sup>. За даного підходу функціональна якість інтегрує всі інші сторони якості послуги.

Окрему важливість має методичний підхід SERVQUAL запропонований А. Парасураман, В. Зайтамл і Л. Беррі для оцінювання якості послуг. Авторська група запропонувала 22 маркери якості послуги, об'єднаних у 5 критеріїв: надійність як здатність надати всі обіцяні послуги точно в строк і в повному обсязі; чуйність, тобто готовність персоналу співпрацювати з клієнтом, швидке обслуговування і щире бажання керівництва і персоналу допомогти; індивідуальний підхід до кожного покупця на основі його особистих потреб (кастомізація); критерій відчутності (матеріальність), тобто очікування клієнтів від оточуючого середовища надання послуги (сучасне обладнання, інтер'єр, зовнішній вигляд персоналу); переконаність: компетентність, відповідальність і впевненість обслуговуючого персоналу фірми. Даний метод заснований на оцінці розривів між очікуваною та сприйманою якістю послуг. Його цінність полягає у інтеграції маркетингових методів анкетного опитування із управлінськими методами подолання виявлених розривів<sup>2</sup>.

**Результати досліджень.** Відповідно до логіки дослідження продуктом діяльності готельної індустрії виступає сервісний продукт, що являє собою комплексну послугу, яка цілісно інтегрує матеріальні й нематеріальні складові процесу гостинності через взаємодію персоналу і клієнта та передбачає цілеспрямоване клієнт-орієнтоване обслуговування<sup>3</sup>.

Клієнт-орієнтованість реалізується на різних рівнях та в різних формах. Розрізняють міжособистісний та організаційний рівні. Міжособистісна клієнт-орієнтованість встановлюється як результат окремих, точкових взаємодій між клієнтом та персоналом, сервісним персоналом і управлінським персоналом. Тоді як організаційний рівень – відображає цілісну стратегічно скеровану організаційну поведінку клієнт-орієнтованості сервісу. Враховуючи двоїстість розуміння клієнта, виділяють внутрішню клієнт-орієнтованість, яка націлена на формування лояльності персоналу до корпоративних цінностей організації і зовнішню – зорієнтовану на позитивний клієнтський досвід, поведінкову та емоційну лояльність споживача готельних послуг.

Якість сервісу та клієнт-орієнтованість сервісу – пов'язані питання, проте не тотожні. Якість сервісу передбачає точність, швидкість обслуговування, компетентність персоналу, повторюваність однакового рівня обслуговування тощо. Якість лежить в основі процесного підходу та виражається у функціональній цінності, що визначає задоволеність клієнта наданою послугою готелю на рівні стандарту обслуговування.

Клієнт-орієнтованість сервісу спирається на якісний сервіс, але й враховує враження клієнта, потребує специфічних організаційних компетентностей: відчуття (знання та розуміння) клієнта (Customer Insights), наявність організаційної культури клієнт-орієнтованої поведінки всередині організації, що передбачає застосування інструментів внутрішнього маркетингу, способів реально існуючого співробітництва між працівниками, а також корпоративної культури, яка визначає стандарти поведінки сервісного персоналу, орієнтири організаційних змін і розвитку. Ціннісні орієнтації, установки і стереотипи, мотивація, компетентності (знання і можливість навчання) персоналу, особливо сервісного персоналу (фронт-персонал) готелю, виступають базовою складовою орієнтації на клієнта.

Таким чином, фокус управління клієнт-орієнтованістю сервісу (COSM Customer-oriented Service Management) спрямовується на стандартизацію якості сервісу з одного боку та моніторинг й оцінку клієнтського досвіду з іншого. Указані процеси мають циклічний характер та тісно взаємопов'язані. Досвід клієнтів можна розглядати двоїсто: як відчуття клієнтів у результаті процесів споживання продукту та як відповіді на управлінські стимули. Бернанд Херберт Шмітт визначив ключовим завданням маркетингу – створювати «цінний клієнтський досвід»<sup>4</sup>, який становить основу

<sup>1</sup> Lehtinen, U., Lehtinen, J. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Institute.

<sup>2</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). Conceptual model of service quality and its implications for further research. *The Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.

<sup>3</sup> Джгуташвілі, Н. М. (2020). Сутність та особливості сервісного продукту готелю. *Інфраструктура ринку*. <<http://www.market-infr.od.ua/uk/43-2020>> (2020, травень, 05).

<sup>4</sup> Schmitt, B. H., Rogers, D. L. (2008). *Handbook on Brand and Experience Management*. Edward Elgar.

для управління враженнями клієнтів – Customer Experience Management<sup>1</sup>. Він виокремив п'ять різних типів досвіду, назвавши їх стратегічними експериментальними модулями (SEM):

- сенсорний досвід (SENSE);
- афективні переживання (FEEL);
- творчий пізнавальний досвід (THINK);
- фізичний досвід, поведінку і спосіб життя (ACT);
- досвід соціальної ідентичності, що виникає в результаті відносини до референтної групи або культури (RELATE)<sup>2</sup>.

Головним завданням управління клієнтським досвідом є створення незабутніх вражень, позитивного досвіду на всьому шляху взаємодії із клієнтом. Інструментом виявлення точок дотику із клієнтом є карта шляху клієнта (CJM Customer Journey Mapping), в якій зазначаються споживчі реакції на взаємодію із персоналом. У готельній індустрії застосовується карта досвіду клієнта (GEJ Guest Experience Journey).

На рис. 1 наведено логіку взаємозв'язку сфер формування сервісного продукту (матеріальні умови; процеси обслуговування; персонал; інститути гостинності), із інструментарієм відстеження клієнтського досвіду GEJ (Guest Experience Journey) за точками контакту.

Очікування від сервісу, формують очікувану цінність від споживання сервісного продукту готелю і становлять критеріальну основу бажаного клієнтського досвіду. На наш погляд, можна виділити чотири рівня клієнтського досвіду:

- очікуваний (бажаний) формується маркетинговими стимулами (репутацією, рекламою, відгуками клієнтів) або вже наявним власним досвідом відвідування готелю;
- статичний – у даний момент часу, може стосуватись окремих процесів у ланцюгу взаємодії із клієнтом (на рис. 1. наведено точки контакту Guest Experience Journey (пошук готелю, проживання, харчування тощо);
- динамічний – загальний погляд, що виявляється під час перебування в готелю, в результаті споживання сервісного продукту;
- сприйманий – цілісне враження від взаємодії із сервісним продуктом готелю після виселення з нього.

Guest Experience Journey показує точки контакту з клієнтом, відображає шлях від вибору (пошуку) готелю, що є своєрідним входом у клієнтський досвід, оскільки саме на цьому етапі формується очікувана цінність сервісного продукту, до перебування в готелі, користування всіма послугами та виселення, тобто набуття конкретного клієнтського досвіду. Бажаний (очікуваний) клієнтський досвід у готельній індустрії включає мінімальні вимоги щодо безпеки перебування у закладі; чистоти та комфорту номерного фонду і прилеглої території; професійності персоналу; якості обслуговування.

У процесі взаємодії клієнта з сервісним продуктом кристалізується його сприймана цінність, оцінюється якість та орієнтованість персоналу на потреби, інтереси клієнта, що в результаті виражається у поведінкових характеристиках: позитивному клієнтському досвіді, задоволеності, лояльності, бажанні рекомендувати готель іншим. Сприймана якість сервісного продукту, на відміну від товарного продукту, є непостійною, суттєво варіюваною і залежить як від особистісних рис клієнта, (психотип особистості, цінності, звички, колишній досвід отримання аналогічних послуг), так і від організаційної компетентності, психологічної стійкості та позитивної емоційності персоналу. Відповідно до поведінкової теорії, сприйняття – суб'єктивна категорія, що відображає дійсність у формі чуттєвого образу об'єкта. Тому один і той же сервісний продукт може викликати у різних клієнтів різновалентні емоції та відчуття: захоплення, задоволення, незадоволення, або роздратування. Рівень якості, в свою чергу, залежить від ступеня відповідності уявлень клієнта про реальний і бажаний рівень обслуговування в готелі. Критерієм ступеня задоволеності клієнта є його поведінкова реакція – бажання повернутися в готель ще раз, або емоційна – порадити це зробити своїм друзям і знайомим.

<sup>1</sup> Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.

<sup>2</sup> Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15 (1-3), 53-67.



Рис. 1. Логіка взаємозв'язку сервісного менеджменту та клієнтського досвіду\*

\*авторська розробка

Якість сервісних послуг є динамічним процесом, отже потребує перманентного підвищення рівня наданих готелем гарантій і довіри до неї з боку клієнтів, що адекватно описується моделлю безперервного вдосконалення PDCA Демінга – Шухарта<sup>1</sup> (Plan – Do – Check – Act) планування – здійснення – перевірка – коригуюча дія, або моделлю DMAIC (англ. define – визначати, measure – вимірювати, analyze – аналізувати, improve – вдосконаливати, control – контролювати). При цьому важливо враховувати вихідні положення тотального управління якістю сервісного продукту (TQM), які спираються на наступні принципи та лягли в основу міжнародну стандарту ISO 9000:2015<sup>2</sup>, що визначає систему управління якістю, зокрема в сфері готельних послуг.

1. Орієнтація на споживача – є фундаментальним принципом TQM, який розкривається в тому, що споживач оцінює сервісний продукт через призму власного сприйняття рівня якості.

2. Залучення персоналу – забезпечує постійну спільну роботу всіх співробітників готелю із створення цінності сервісного продукту та постійному його вдосконаленню.

3. Процесний підхід розглядає діяльність організації як набір дій, що перетворюють вкладені ресурси в сервісний продукт – послугу, що реалізується споживачам.

4. Холістичність системи полягає в інтеграції процесів окремих підрозділів, що дозволяє їй досягати стратегічних цілей.

5. Безперервне поліпшення якості та процесів дозволяє організації бути динамічною і гнучкою, постійно застосовувати нові методи підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності.

6. Прийняття управлінських рішень на основі фактів, підтверджених свідцтвами про діяльність організації, які постійно збираються й аналізуються задля поліпшення роботи.

7. Комунікації та взаємовідносини із внутрішніми та зовнішніми заінтересованими сторонами, управління і підтримка зворотного зв'язку із клієнтами, постачальниками, мотивація співробітників усіх рівнів управління.

Коригування якості сервісного продукту відбувається циклічно, а відстеження якості сервісу в точках взаємодії, побудова карти досвіду клієнта (GEJ) дозволяють: по-перше, вивчити споживчі переваги і оцінки якості сервісу; по-друге, визначити розриви між очікуваною та сприйнятою цінністю сервісного продукту; по-третє, здійснити контроль якості роботи фронт-персоналу; по-четверте, відкоригувати сервісний продукт відповідно до клієнтської моделі його сприйняття.

Враховуючи вище викладене, ознаки клієнт-орієнтованості підприємств готельної індустрії включають наступні.

1. Наявність місії і стратегії, орієнтованих на потреби (запити) клієнта. Організація націлена на розвиток довготривалих відносин із клієнтами, місія є зрозумілою для кожного співробітника.

2. Цінність клієнта як домінанта корпоративної культури реалізується на всіх рівнях управління, в усіх підсистемах та підрозділах організації. Цінність клієнта проявляється на двох рівнях: внутрішньому – персонал і зовнішньому – гостя готелю.

3. Суб'єктом реалізації сервісу – є персонал готелю.

4. Готелі створюють корпоративну культуру уважного ставлення до клієнта як людини – і внутрішнього, і зовнішнього. Задоволеність і залученість персоналу становить підґрунтя якісного сервісу, а задоволеність гостя готелю, його лояльність та прихильність – джерело доходу підприємства.

5. Знання і розуміння потреб кожного окремого клієнта дає можливість формувати унікальні пропозиції, надавати якісний сервісний продукт, що як найменше відповідає очікуваній цінності та слугує компасом покращення клієнтського досвіду.

6. Створюються можливості і умови для виробництва сервісного продукту (забезпечення навченим персоналом, матеріальними ресурсами, технологіями). Враховуються цілі та інтереси всіх залучених у сервісну діяльність сторін.

Управління клієнт-орієтованим сервісом – багатоетапний безперервний процес прийняття та реалізації управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) щодо виробництва та просування сервісного продукту з підвищеною споживчою цінністю, спрямування зусиль на забезпечення задоволеності клієнтів, формування їх довіри, лояльності та прихильності до готелю. На рис. 2 подано авторське концептуальне бачення процесів управління клієнт-орієтованістю сервісу в закладах готельної індустрії.

<sup>1</sup> Деминг, Э. (2011). *Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*. Москва: Альпина Паблишер.

<sup>2</sup> Международный стандарт ISO 9000 (2015). *Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь* <<http://iso-management.com/wp-content/uploads/2018/09/ISO-9000-2015.pdf>> (2020, травень, 05).

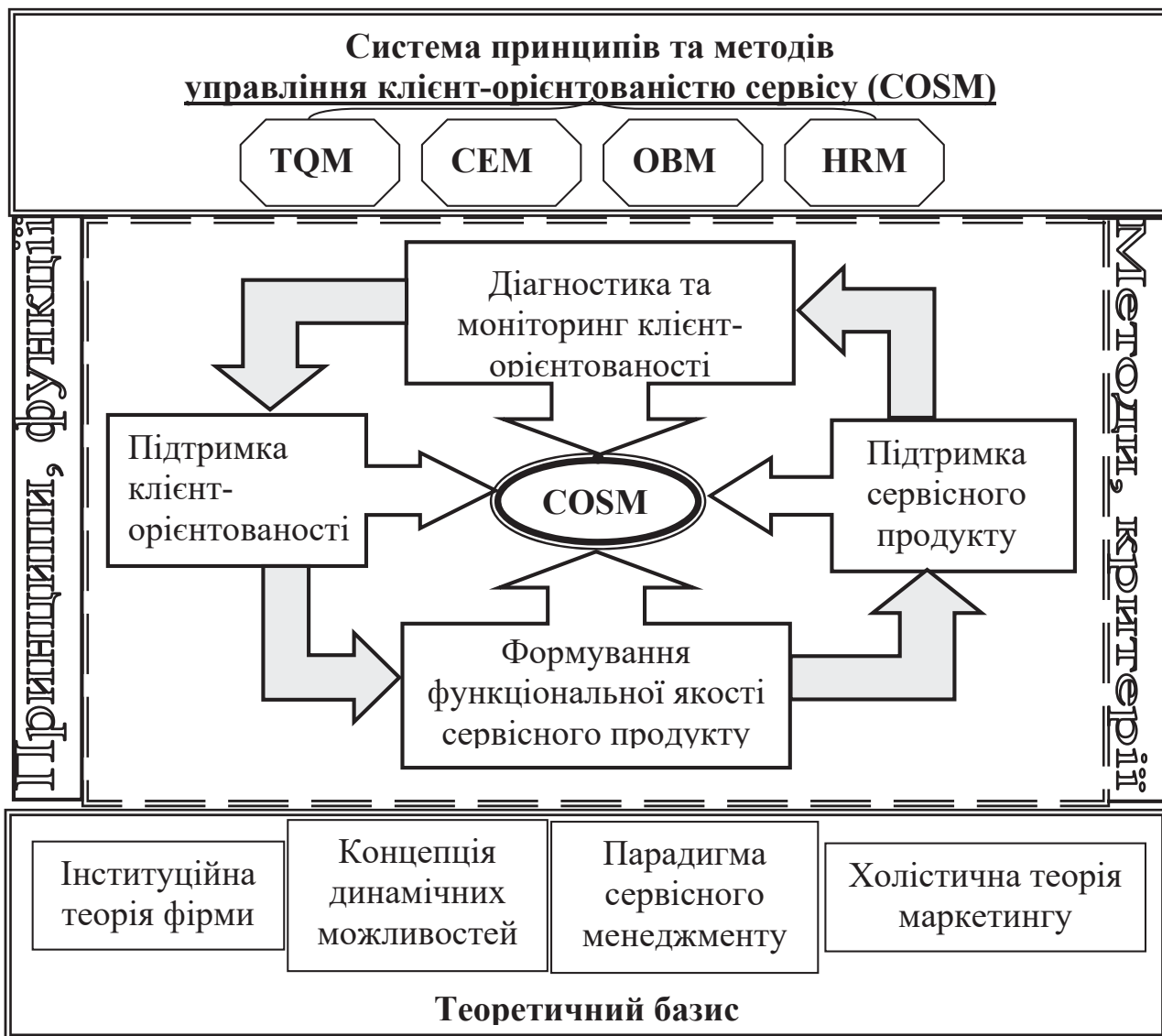


Рис. 2. Концепція управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю\*

\*(авторська розробка)

Зображена на рис. 2 концепція управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю являє собою систему теоретичних і методологічних поглядів на визначення змісту, цілей, сутності, завдань, критеріїв і методів створення споживчої цінності сервісного продукту. Метою управління клієнт-орієнтованістю сервісу є формування позитивного клієнтського досвіду, вражень і емоцій клієнта при взаємодії із закладом готельної індустрії задля досягнення бізнес-цілей через високі значення ключових поведінкових характеристик.

Наведені нижче принципи управління клієнт-орієтованим сервісом інтегрують методологічні засади маркетингового менеджменту, управління персоналом, тотального управління якістю та управління організаційною поведінкою.

1. Цілісність системи клієнт-орієтованості, її зв'язок з іншими процесами і характеристиками підприємства, оскільки окремо її елементи не дають результату.

2. Цінність зовнішнього та внутрішнього клієнта – пріоритет діяльності організації. Розуміння клієнта та відстеження його споживчих переваг на постійній основі.

3. Моніторинг оцінки якості сервісного продукту та діагностика задоволеності клієнта з використанням моделі сприйняття якості.

4. Формування цінностей клієнт-орієнтованості в організації (виховання культури).

5. Навчання персоналу та розвиток компетентностей, упровадження методів взаємодії.

6. Стандартизація роботи персоналу та контроль якості роботи фронт-персоналу.

7. Лояльність до співробітників та створення дієвої системи мотивації персоналу.

8. Організація управління процесом клієнт-орієнтованості (наявність центру відповідальності за клієнтський сервіс).

9. Упровадження технологій клієнт-орієнтованості (CRM, системи лояльності клієнтів).

10. Наявність внутрішнього сервісу та внутрішнього маркетингу.

11. Формування соціально-відповідальних комунікацій, брендінг та управління репутацією.

12. Періодична діагностика і постійний моніторинг ступеня клієнт-орієнтованості.

13. Динамічність та гнучкість організаційних змін забезпечує гарантії сервісу, його надійність, тобто дієвість на постійній основі.

14. Оціночні показники клієнт-орієнтованості визначаються через результативність управлінської діяльності.

Концепція управління клієнт-орієнтованістю розробляється з урахуванням поточних змін потреб, вимог, поведінки споживачів, технологій гостинності, а також конкурентного середовища готельного бізнесу. На основі викладеної вище концепції запропоновано систему управління клієнт-орієнтованістю сервісу, наведену на рис. 3, що включає наступні підсистеми.

1. Формування функціональної якості сервісного продукту. Функціональна якість включає матеріальні (відчутні) та невлічимі якості послуг готелю. До неї відноситься: комфортність матеріальних умов проживання; якість процесів обслуговування, сучасність технологій; якість взаємовідносин з персоналом.

2. Підтримка сервісного продукту. Забезпечується задоволеністю персоналу умовами праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, перспективами кар'єрного росту, стилем та методами управління в цілому; взаємодією у колективі. Також дана підсистема забезпечує безпроблемність взаємодії клієнта зі службами готелю, визначає на скільки мінімальними є зусилля клієнта на всьому шляху клієнтського досвіду.

3. Підтримка клієнт-орієнтованості відбувається на двох рівнях: зовнішньому та внутрішньому. У першому випадку здійснюється завдяки формуванню у персоналу компетентностей клієнт-орієнтованого сервісу, зокрема залученості персоналу (проявляється у обізнаності із місією та цілями клієнт-орієнтованості організації та щоденній трансляції корпоративної культури; чутливості (емпатії) персоналу до проблем гостя, важливості інтересів клієнтів для готелю. У другому випадку підтримка проявляється у формуванні внутрішньої клієнт-орієнтованості, тобто опікуванні керівництва готелю питаннями навчання персоналу, комфортності умов праці, цінності зусиль працівників тощо.

4. Діагностика та моніторинг клієнт-орієнтованості. Дана підсистема ґрунтується на відстеженні на постійній основі ключових метрик клієнт-орієнтованості, встановлення взаємозв'язку між факторами, індикаторами та поведінковими реакціями клієнтів. За результатами даних процедур здійснюється оцінка управління клієнт-орієнтованістю організації, для проведення якої застосовуються емпіричні маркетингові дослідження споживчого сприйняття клієнтського досвіду, на основі яких вносяться корективи у стандарти обслуговування, дії фронт-персоналу, заходи управління взаємовідносинами із клієнтами.

Наведена на рис. 3 система управління дозволяє визначити ступінь клієнт-орієнтованості на рівні міжособистісних взаємодій та на рівні організації.

$$\text{COS} = f(\text{K1}; \text{K2}),$$

де COS – ступінь клієнт-орієнтованості сервісу готелю;

K1 – клієнтський досвід (враження клієнта від споживання сервісного продукту);

K2 – рівень клієнт-орієнтованості персоналу.



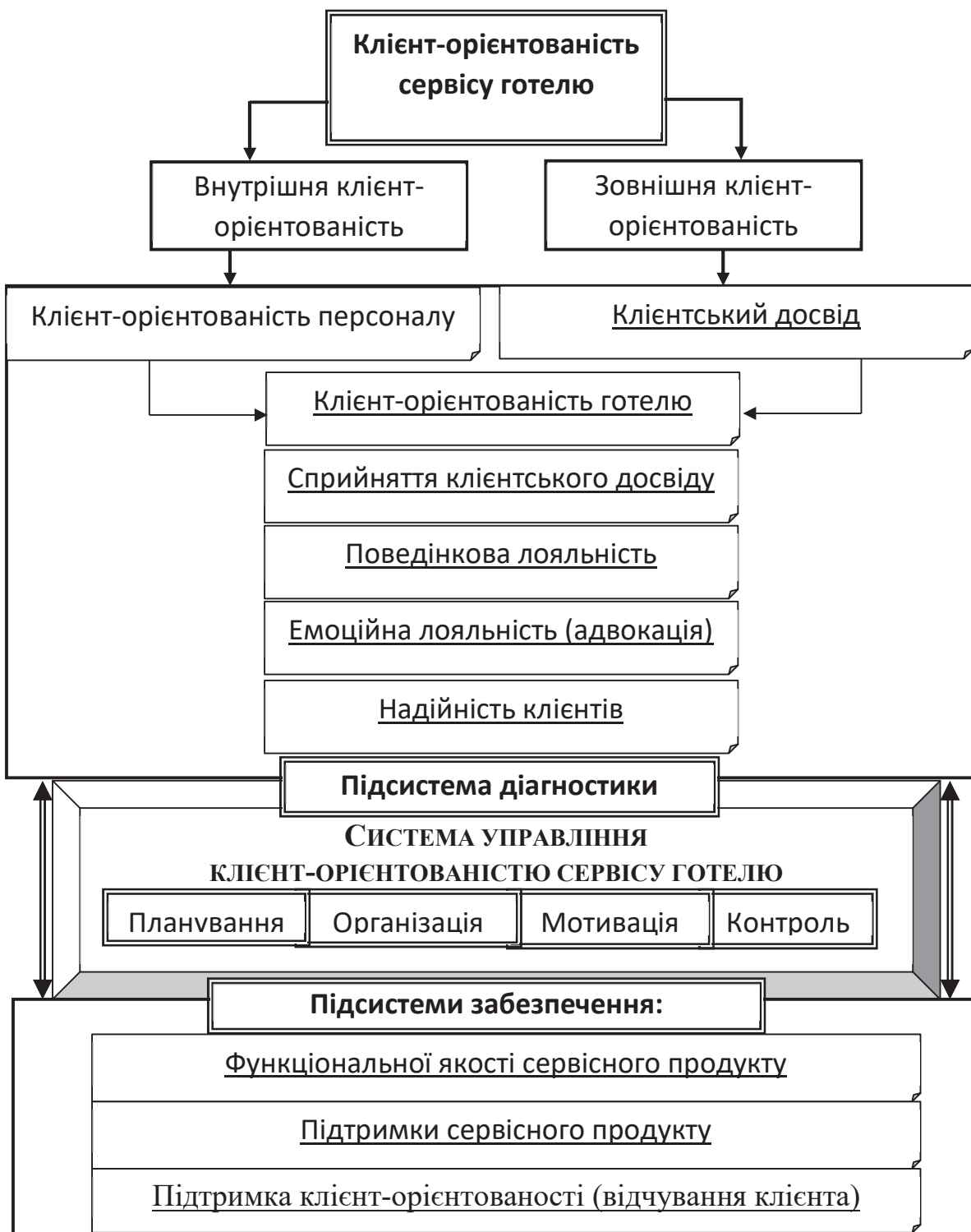


Рис. 3. Складові системи управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю\*

\* авторська розробка

**Висновки.** Методологія проведеного дослідження ґрунтується на інтеграції методів маркетингового менеджменту, управління людськими ресурсами, організаційною поведінкою та операційного менеджменту.

У результаті проведених досліджень концептуальних засад управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю виокремлено ознаки клієнт-орієнтованості: щирий інтерес до клієнта; створення культури клієнт-орієнтованості; управління на основі постійного моніторингу даних і фактів, підтримки зворотного зв'язку; орієнтованість на процес, управління процесом і вдосконалення процесу; проактивне (випереджаюче) управління; врахування запитів клієнтів (внутрішніх і зовнішніх); прагнення до досконалості через впровадження стандартів обслуговування; взаємодія без кордонів, залученість персоналу (топ-менеджменту, фронт-персоналу, забезпечуючого персоналу) в завдання, пов'язані з клієнтським досвідом (прозорість внутрішньо-корпоративних бар'єрів, регулярне навчання).

Поєднання процесного, ціннісного та поведінкового підходу дозволило сформулювати принципи управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю: цілісності; цінності клієнта (внутрішнього і зовнішнього); співробітництва та лояльності до працівників; стандартизації якості; соціальної відповідальності в комунікаційній та організаційній діяльності; результативності управлінської діяльності; динамічності та гнучкості організаційних змін.

Запропоновано систему управління клієнт-орієнтованістю сервісу, що включає такі підсистеми: формування функціональної якості сервісного продукту; підтримка сервісного продукту; підтримка зовнішньої та внутрішньої клієнт-орієнтованості; діагностика та моніторинг клієнт-орієнтованості. Для вимірювання результативності управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю розроблено функціональну модель, що дозволяє визначити ступінь клієнт-орієнтованості на рівні міжособистісних взаємодій та на рівні організації.

Одержані результати можуть бути використані в подальших дослідженнях для розробки інструментальних методик управління клієнт-орієнтованістю закладів готельної індустрії.

## References:

1. Normann, R. (1991). *Service management: strategy and leadership in service business*. Wiley. [in English].
2. Bedradina, H. K. (2019). *Metodyka service quality v ocynuvanni yakosti gotelnykh posluh* [Service quality methodology in assessing the quality of hotel services]. *Pryazovskyj ekonomichnyj visnyk* [Priazovsky Economic Bulletin], 5 (16), 113-119. [in Ukrainian].
3. Gao, Y. L., Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20-31. [in English].
4. Volk, E. N., Kharytonova, N. V. (2019). *Upravlenie sozdaniem vpechatlenij v servise cherez tvorcheskij podhod v rabote* [Management of creating impressions in the service through a creative approach to work]. *Sovremennye problemy servisa i turizma* [Modern problems of service and tourism], 13 (2), 42-53. [in Ukrainian].
5. Morhulets, O. B. (2014). *Kliyentooriyentovana model servis-menedzhmentu* [Customer-oriented model of service management]. *Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], 9 (4), 111-115. [in Ukrainian].
6. Krasnokutska, N. S., Tykhonchenko, R. S., (2014). *Osoblyvosti kliyentooriyentovanogo upravlinnya na pidpnyemstvakh* [Special features of management and control at enterprises]. *Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], 9 (2), 33-36. [in Ukrainian].
7. Apelt, H., Velykochyy, V., Zhehus, O., Zhumbey, M. (2019). *Formation of a Strategy for Providing Customer-Oriented Tourist Services*. *Academy of Strategic Management Journal* <<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>> (2020, May, 04). [in English].
8. Zhehus, O. V., Mykhailova, M. V., Dibrivskiy, V. I. (2015). *Kliyentooriyentovanyj pidkhid do marketynhovoyi diyalnosti na pidpnyemstvakh restorannoho hospodarstva* [Customer-oriented approach to marketing activities in the restaurant industry]. *Informacijni tekhnolohiyi: nauka, tekhnika, tekhnolohiya, osvita, zdorovya: materialy XXIII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferenciyi (m. Kharkiv, 20-22 travnya 2015 r.)* [Information technologies: science, engineering, technology, education, health: materials of the XXIII International scientific-practical conference (Kharkiv, May 20-22, 2015)], 3, 143. [in Ukrainian].
9. Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16, 3, 171-195. [in English].
10. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. [in English].
11. Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 10-11, 1105-1121. [in English].

12. Becker, L., Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science* <<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>> (2020, May, 07). [in English].
13. Beer, M. (1998). *Organizational behavior and development*. Harvard Business School. [in English].
14. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9, 2, 35-51. [in English].
15. Savytska, N. L. (2014). Kholistychnyj personalizm yak metodolohichna osnova doslidzhennya lyudyny v hospodarskomu rozvytku [Holistic personalism as a methodological basis for the study of man in economic development]. *Visnyk Odeskoho nacionalnoho universytetu* [Bulletin of Odessa National University], 19 (1/1), 15-18. [in Ukrainian].
16. Gronroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 1, 5-20. [in English].
17. Lehtinen, U., Lehtinen, J. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Institute. [in English].
18. Parasuraman, A., Zeitaml, V., Berry, L. (1985). Conceptual model of service quality and its implications for further research. *The Journal of Marketing*, 49, 4, 41-50. [in English].
19. Dzhhutashvili, N. M. (2020). Sutnist' ta osobly'vosti servisnogo produktu gotelyu. [The essence and features of the hotel service product]. *Infrastuktura rynku* [Market infrastructure]. <<http://www.market-infr.od.ua/uk/43-2020>> (2020, May, 05). [in Ukrainian].
20. Schmitt, B. H., Rogers, D. L. (2008). *Handbook on Brand and Experience Management*. Edward Elgar. [in English].
21. Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons. [in English].
22. Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15, 1-3, 53-67. [in English].
23. Demyh, E. (2003). Vykhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i proccessami [Overcoming the Crisis: A New Paradigm of Managing People, Systems, and Processes]. Moscow: Alpina Publisher. [in Russian].
24. Mezhdunarodnyj standart ISO 9000 (2015). *Systemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozenyya y slovar* [International standard ISO 9000 (2015). Quality Management Systems. Fundamentals and vocabulary]. <<http://iso-management.com/wp-content/uploads/2018/09/ISO-9000-2015.pdf>> (2020, May, 05). [in Russian].