

Н. Л. САВИЦЬКА,
Г. Л. ЧМІЛЬ,
Н. М. ДЖГУТАШВІЛІ

КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

МОНОГРАФІЯ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Н. Л. САВИЦЬКА,
Г. Л. ЧМІЛЬ,
Н. М. ДЖГУТАШВІЛІ

**КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

МОНОГРАФІЯ



УДК 005.95-051:640.4

С 13

Рецензенти:

О. С. Бондаренко доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу **Київського національного торговельно-економічного університету**;

Л. М. Шимановська-Діаніч, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту **Полтавського університету економіки і торгівлі**;

Т. В. Шталь доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки та менеджменту **Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**.

Рекомендовано до друку вченою радою
Державного біотехнологічного університету
(протокол від 23.12. 2021 р. № 3)

Савицька Н.Л.

С13 Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія / Н. Л. Савицька, Г. Л. Чміль, Н. М. Джгуташвілі. – Харків: Видавець Іванченко І. С. 2021. – 209 с.

ISBN 978-617-8059-46-0.

У монографії обґрунтовано теоретичні засади, розроблено науково-методичні та практичні рекомендації щодо клієнт-орієнтованого управління закладами готельно-ресторанного бізнесу. Опрацьовано теоретичні засади сервісного менеджменту як концепції управління в готельній індустрії; узагальнено сучасні підходи та запропоновано клієнт-орієнтовану модель сервісного продукту готелю; обґрунтовано концептуальні засади управління клієнт-орієнтованістю готелю. Здійснено аналіз глобальних викликів та виявлено передумови формування клієнт-орієнтованістю сервісу; запропоновано науково-методичний інструментарій оцінювання рівня клієнт-орієнтованості готелю. Визначено особливості управління клієнтським досвідом та здійснено апробацію системи забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю.

Монографію рекомендовано для наукових працівників, фахівців-практиків, викладачів та здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

УДК 005.95-051:640.4

© Савицька Н. Л., Чміль Г. Л.,
Джгуташвілі Н. М., 2021.

© Державний біотехнологічний
університет, 2021.

ISBN 978-617-8059-46-0

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. Теоретичні засади клієнт-орієнтованого управління закладами готельно-ресторанного бізнесу.....	6
1.1. Сервісний менеджмент як концепція управління в готельній індустрії.....	6
1.2. Концептуальні засади управління клієнт-орієнтованістю готелю.....	48
Розділ 2. Науково-методичні засади оцінювання клієнт-орієнтованості готелю.....	64
2.1. Глобальні виклики та передумови формування клієнт- орієнтованого сервісу в готельній індустрії.....	64
2.2. Методичний інструментарій оцінювання клієнт- орієнтованості закладів готельної індустрії	93
Розділ 3. Прикладний інструментарій клієнт-орієнтованого управління у готельній індустрії.....	126
3.1. Особливості управління клієнтським досвідом у закладах готельної індустрії.....	126
3.2. Апробація системи забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю.....	150
ВИСНОВКИ.....	182
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	186

ВСТУП

Готельно-ресторанна індустрія традиційно належить до сфери послуг, відповідно процеси взаємодії здійснюються за сервісним типом, орієнтованим на якість обслуговування клієнтів. В умовах сучасних викликів актуальним є перехід від декларованих принципів орієнтації на клієнта до цілісного підходу створення конкурентних переваг шляхом запровадження механізмів клієнт-орієнтованого управління сервісом в готельно-ресторанній індустрії.

Теорія та методологія управління підприємствами готельного, ресторанного бізнесу становить предмет досліджень вітчизняних і зарубіжних учених-економістів: Г. Бедрадіна, Л. Бовш, О. Волк, В. Гросул і С. Зубкова, О. Жегус і М. Михайлової, О. Моргулець, А. Парасураман, В. Зайтамл і Л. Беррі, Н. Харитонової та ін. Різні теоретико-методичні аспекти управління клієнт-орієнтованістю висвітлюються у працях науковців та практиків: В. Алькема і Ю. Арцюх, А. Коулі і Б. Яворські, Дж. Нарвера і С. Слейтера, Р. Норманна, Н. Краснокутської і Р. Тихонченка, В. Резябіної, А. Рожкова, П. Фейдера, Дж. Хендерсона, Б. Х. Шмітта та ін.

Разом з тим, вивчення опублікованих праць і практики діяльності суб'єктів готельно-ресторанної індустрії свідчить про недостатнє теоретико-методичне та науково-практичне підґрунтя для забезпечення клієнт-орієнтованого управління сервісом, визначення методів та критеріїв орієнтації бізнесу на клієнта, особливостей управління клієнтським досвідом.

Метою даного монографічного дослідження стало обґрунтування теоретичних, науково-методичних засад та прикладного інструментарію клієнт-орієнтованого управління в готельно-ресторанному бізнесі. Цільова спрямованість дослідження визначила постановку та вирішення наступних завдань:

– опрацьовано теоретичні засади сервісного менеджменту як концепції управління в готельній індустрії;

– обґрунтовано концептуальні засади управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю;

– здійснено аналіз глобальних викликів та виявлено емпіричні передумови формування клієнт-орієнтованістю сервісу в готельній індустрії;

– запропоновано та апробовано на вибірковій сукупності науково-методичний інструментарій оцінювання клієнт-орієнтованості готелю;

– визначено особливості управління клієнтським досвідом у закладах готельної індустрії ;

– запропоновано та здійснено апробацію системи забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю.

Структурно монографія складається із трьох розділів, які системно та послідовно реалізують поставлені завдання. Пропонована наукова праця виконана відповідно НДР № 13-21-22Б (№ держреєстрації 0120U105354) «Трансформація поведінки економічних суб'єктів в умовах цифровізації».

Автори висловлюють подяку рецензентам, докторам економічних наук, професорам: О. Бондаренко – завідувачці кафедри маркетингу Київського національного торговельно-економічного університету; Л. Шимановській-Діаніч – завідувачці кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі; Т. Шталь – професору кафедри міжнародної економіки та менеджменту, декану факультету міжнародної економіки і підприємництва Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Маємо надію, що викладені результати досліджень будуть корисні для науково-педагогічних працівників, фахівців-практиків та здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сервісний менеджмент як концепція управління в готельній індустрії

Розгортання постіндустріальних тенденцій наприкінці ХХ століття змінило підходи до управління суб'єктами господарювання і наявність сервісу стала невід'ємною характеристикою будь-якого бізнесу. Готельно-ресторанна індустрія традиційно належить до сфери послуг, відповідно, економічні процеси взаємодії в системі господарювання здійснюються за сервісним типом, орієнтованим на якість обслуговування клієнтів. В умовах рухливих змін ринку оператори готельного бізнесу використовують стандартизовані готельні послуги, що призводить до формування повторюваних управлінських рішень. Тому єдиний спосіб утримати споживача – це індивідуалізація відносин з ним, що можлива на основі розвитку довгострокової взаємодії на принципах партнерства. Стосунки як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтегровані інтелектуальний та інформаційний ресурси – головні чинники безперервності й ефективності ринкових відносин [123].

Готельна індустрія функціонує відповідно до закономірностей розвитку економіки сервісного типу, однією із ключових особливостей якої є пропозиція на ринку специфічної цінності, що об'єднує матеріальний продукт і послуги, а ступінь корисності яких оцінюється в процесі споживання такого матеріально-сервісного набору.

Сервісний менеджмент як категорія управління увійшла в науковий обіг наприкінці ХХ століття спочатку в Швеції і Великобританії. Класиками даного підходу вважаються К. Albrecht [4] та R. Norman [45]. Під сервісним менеджментом розуміють загально-організаційний підхід, який ставить у центр бізнес-діяльності якість сервісу, що сприймається клієнтом [4].

Б. Чернишов розглядає сервісний менеджмент як філософію управління, яка націлена на максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому «сервісного продукту (самостійної послуги або системи, що об'єднує матеріальний продукт і супутні послуги), який має визначену якість, оцінювану споживачем» [206, с. 109]. Філософія сервісного менеджменту базується на принципах забезпечення потреб не лише клієнтів, але й інших заінтересованих осіб (власників, працівників, менеджерів тощо). Крім того, вона передбачає створення в організації можливостей та умов для виробництва такого сервісного продукту: забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологією, ввічливість і участь персоналу, забезпечення зручності і комфорту клієнтів, відчуття ними безпеки і надійності. Парадигма сервісного менеджменту сформувалась під впливом: маркетингу, управління персоналом і операційного менеджменту.

О. Моргулець акцентує увагу на таких важливих положеннях сервісного менеджменту: командна робота та наявність високої культури обслуговування, навички співробітництва та партнерства в команді, орієнтація на довгострокову перспективу; орієнтація на клієнта; забезпечення якості сервісу [139].

У концепції сервісного менеджменту продукт розглядається не тільки як сукупність його основних властивостей, але і як сукупність очікуваних послуг, які формуються індивідуально під запити конкретного клієнта, що робить пропозицію кастомізованою. Продукт і сервіс зливаються в єдине ціле, їх проектування підпорядковано споживчим перевагам, а оперування додатковими сервісними послугами дозволяє сформувати суто індивідуальне пропозицію для тієї чи іншої групи споживачів. За таких умов стратегічним орієнтиром організації стає клієнт, що означає, клієнт-орієнтованість усіх бізнес-процесів підприємства.

Оскільки бізнес-цілі досягаються через надання сервісного продукту, що задовольняє потреби клієнта та відповідає його очікуванням, то надання

сервісного продукту є джерелом доходу співробітників; організації в цілому та вигід інших стейкхолдерів. Умовно даний взаємозв'язок проілюстровано на рис. 1.1.

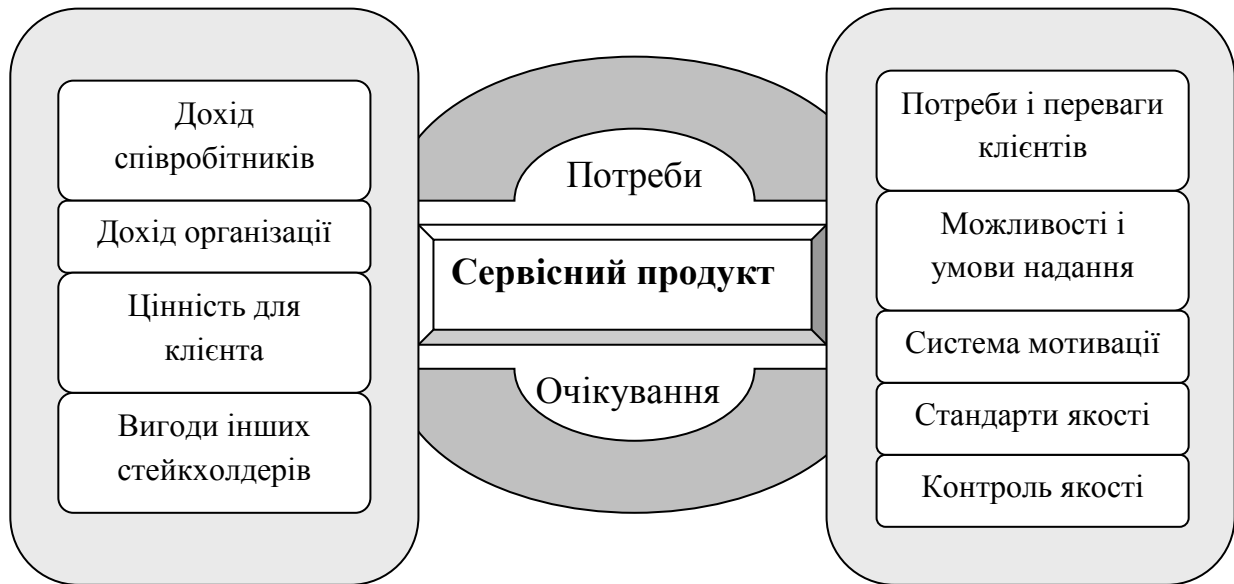


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок продукту та принципів сервісного менеджменту

З позиції сервісного менеджменту (див. рис. 1.1), продукт має відповідати наступним вимогам: потребам і перевагам клієнтів; його склад бути чітко визначеним і вимірюваним з метою контролю якості (показники, метод їх вимірювання); керованим (можливість впливати на результати); відповідати очікуванням клієнта. Інструментами сервіс-менеджменту в даному випадку виступають: моделі сприйняття для вивчення споживчих переваг і оцінки якості сервісу; Mystery Shopping для контролю якості роботи фронт-персоналу; методи стандартизації якості продукту та системи мотивації персоналу.

До сервісу в готелях гості висувають досить високі вимоги. Всі процеси повинні протікати швидко, а завдання вирішуватися в стислі терміни. Високий і стабільний сервіс є необхідністю для сучасного готельного бізнесу, що вимагає розробки сервісних стратегій, впровадження нових принципів обслуговування, вибудовування холістичної системи сервісного

менеджменту, яка на довготривалій основі буде приносити бізнесу вигоди і задоволеність клієнтам. Необхідно розмежовувати управління якістю сервісу і сервісний менеджмент.

Управління якістю сервісу – необхідна і дуже важлива складова сервісного менеджменту, яка спирається на чітко регламентовані процедури та центри відповідальності за сервіс. У таблиці 1.1. вони подані у систематизованому вигляді виходячи із сучасної практики бізнесу.

Таблиця 1.1. – Центри управління якістю сервісу підприємств готельної індустрії

Центри відповідальності	Процедури
Система менеджменту і організація всіх бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> • доцільність і правильність організаційно-функціональної структури підприємства; • наявність/відсутність необхідних посад, формалізованих описів робочих місць; • розстановка персоналу; • система підготовки, реалізації та контролю планів (маркетинговий, фінансовий).
Підрозділи готелю, які безпосередньо обслуговують гостей і надають послуги	<ul style="list-style-type: none"> • стандартність процедур обслуговування; • необхідні додаткові операційні процедури; • доцільність сьогоденного спектра послуг; • можливі додаткові послуги.
Служба харчування (харчування/ напої)	<ul style="list-style-type: none"> • заходи щодо поліпшення функціонування служби харчування і напоїв; • оптимізація концепції харчування; • оптимізація технології обслуговування; • меню; • робота персоналу.
Кадрова політика і управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • підбір, оцінка, навчання, атестація персоналу, посадові обов'язки; • оптимізація чисельності персоналу; • заходи щодо підвищення кваліфікації.
Маркетинг і просування	<ul style="list-style-type: none"> • план продажу послуг готелю; • інструменти просування готелю на ринку, включаючи сайт; • система основних показників продажів; • організація маркетингової структури; • основи для розробки гнучкої «тарифної сітки» готельного комплексу; • аналіз відгуків та рейтингів.

Серед представлених у табл. 1.1 центрів відповідальності за сервіс, ключовими підрозділами є: маркетинг і просування, персонал і система менеджменту. Виходячи з чого центральними процесами сервісного менеджменту виступають:

- стандартизація обслуговування, що передбачає створення стандартів за принципом урахуванням думки ключових стейкхолдерів: клієнтів, співробітників і інтересів організації;

- оцінка якості сервісу, процесів обслуговування, передбачає узгодження методів оцінки та контролю, якісні та кількісні виміри, систему роботи зі скаргами;

- процеси управління персоналом (HR), відповідно до сервісної стратегією організації;

- маркетинг і зв'язки із громадськістю (PR), що безпосередньо творять репутаційну політику готелів.

Орієнтація на якість має вирішальне значення для сервісного менеджменту і лежить в основі управління процесами задоволеності клієнта. Це означає, що створення конкурентних переваг і відповідно доходу підприємства досягаються за рахунок тіснішої ринкової орієнтації, тоді як економія від скорочення витрат може знижувати задоволеність від продукту готелю. Найважливіший елемент в цій роботі – це безперервне, циклічне вдосконалення сервісу, що дозволяє утримувати рівень обслуговування на високому щаблі у довгостроковому періоді.

Концепція сервісного менеджменту виникла завдяки досвіду застосування його окремих елементів у практичній діяльності. Трансформаційні зміни в зовнішньому середовищі – посилення конкуренції між учасниками ринку; швидка дифузія організаційних інновацій, що призводить до їх імітації; нарощення сили впливу споживача на процеси в середині компанії; підвищення вимогливості клієнтів – викликали необхідність застосування процесного підходу до управління і побудови теорії та цілісної системи сервісного менеджменту.

Особливістю сервісних організацій, до яких належать підприємства готельно-ресторанного бізнесу є той факт, що одержання доходу безпосередньо залежить від глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб і очікувань клієнта. Клієнт-орієнтований готель пропонує гарантований сервісний продукт, який точно ідентифікується клієнтом, відповідає їх потребам та перевагам.

За даними ЕСС Net у світовій індустрії гостинності наразі відсутній єдиний підхід до класифікації підприємств готельного бізнесу [19]. Пояснюється це здебільшого специфікою кон'юнктури готельного ринку, відмінностями соціо-еколого-економічного розвитку, національними традиціями країн, особливостями законодавчого регулювання, розбіжностями критеріїв ранжування, стандартизації та категоризації місць розміщення, тощо. Відтак, для забезпечення ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності в умовах глобалізації актуальною є систематика та уніфікація різноплановості сервісного продукту готельних закладів різних країн.

Дослідження існуючих підходів до ідентифікації видів готельних підприємств дозволило виявити, що у різних країнах світу зовсім не застосовується або практикується обов'язкова (ґрунтується на стандартах категоризації, що визначені органами державного управління) та добровільна (ґрунтується на стандартах, визначених спеціалізованими спілками готельєрів чи експертними організаціями) системи їх ранжування. Попри розбіжність критеріїв, що покладені в основу розподілу суб'єктів готельного бізнесу за цими системами, всі вони відповідають прийнятим Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) стандартам класифікації готелей [82].

Компаративний аналіз механізмів систематизації ознак і критеріїв ідентифікації готельних закладів, які застосовуються у вітчизняній та світовій практиці, зокрема в країнах-членах ЄС (включаючи Ісландію та Норвегію), дозволив виявити, що основними ознаками їх розподілу є: рівень комфорту; місце знаходження; функціональне призначення та термін

перебування; режим експлуатації; місткість номерного фонду; стандарти обслуговування та пропоновані послуги; форма власності; рівень цін; контингент споживачів готельних послуг. Серед зазначених ознак систематизації домінантною для розподілу готелів за категоріями, є ознака комфортності. Вона використовується у більшості національних систем, проте вирізняється варіативністю стандартів якості надання послуг за окремими категоріями. Загалом для ідентифікації комфортності умов перебування у міжнародному готельному бізнесі застосовуються різні системи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Світові системи категоризації готелів за рівнем комфорту [96]

Системи класифікації	Категорія комфорту	Країна застосування
Система «зірок»	1 [☆] , 2 [☆] , 3 [☆] , 4 [☆] , 5 [☆]	Україна, Франція, Угорщина, Данія, Швеція, Норвегія, США, Росія, Китай, Австралія, Канада та ін.
Система «букв»	A, B, C, D, De luxe	Греція
Система «корон» або «ключів»	Listed, 1 [♣] , 2 [♣] , 3 [♣] , 4 [♣] , 5 [♣] , Ensuite	Велика Британія
Система «діамантів»	1 [∇] , 2 [∇] , 3 [∇] , 4 [∇] , 5 [∇]	США, Канада, Мексика, Карибські острови
Система категорій	Перша, друга, третя, четверта	Італія, Іспанія, Латвія
Система класів	Від 0 до 5	Шотландія та Уельс
Система квітів	1 [♣] , 2 [♣] , 3 [♣] , 4 [♣] , 5 [♣]	Румунія
Система яблук	1 [♣] , 2 [♣] , 3 [♣] , 4 [♣]	Словенія
Система балів	100–150 балів – 1*; 150–210 балів – 2*; 210–260 балів – 3*; 260–290 балів – 4*; 290 і більше балів – 5*	Індія, країни Азії

Наведене доводить, що в сучасній практиці ведення готельного бізнесу для розподілу закладів розміщення за рівнем комфорту здебільшого використовується система «зірок», що базується на французькій національній

системі класифікації, і в основі якої лежить розподіл готелів на категорії від однієї до п'яти зірок. Дана система ідентифікації готелів для вітчизняних споживачів готельних послуг стає дедалі більш зрозумілою. Цей момент буде важливим під час вибору готелю, формування очікувань та задоволеності клієнта якістю сервісу.

У розмежуванні управління сервісом та сервісного менеджменту ми підтримуємо наукову позицію О. Моргулець щодо визначення сервісного менеджменту через виведення клієнта у центр перспективи розвитку бізнесу. Сервісний менеджмент ґрунтується на засадах процесного й інноваційного підходу до забезпечення якості обслуговування, яка у свою чергу слугує інструментом формування позитивного клієнтського досвіду та лояльності споживача [140, с. 113]. Зміст сервісного менеджменту як організаційної функції можна охарактеризувати наступними складовими: вироблення і прийняття рішень відповідно до зазначеної принципової установки; забезпечення внутрішньо-фірмової координації дій; управління якістю як системним фактором; управління клієнт-орієнтованістю і факторами впливу на ринок; розвиток персоналу як основного інструменту орієнтації на споживача і ключової передумови успіху. Таким чином, філософія сервісного менеджменту кристалізувалась на перетині міждисциплінарних досліджень у маркетингу, операційному менеджменті, організаційній теорії.

Аналізуючи сутність і значення поняття клієнт-орієнтованість, надане у сучасній науковій літературі, можна виділити такі аспекти, які характеризує клієнтоорієнтований підхід: цінності компанії, де формується розуміння значення клієнта для успіху організації; ядро стратегії компанії (або її елемент), від чого залежить, чи будуть бізнес-процеси орієнтовані на клієнта чи ні; функції маркетингу, зокрема, робота з визначення своєї цільової аудиторії та її потреб; система взаємодії із клієнтами [101].

Термін клієнт-орієнтованість стає все більш популярним у бізнесі, особливо у сфері готельно-ресторанної індустрії. Індустрія гостинності

специфічна сфера, де процес виробництва пов'язаний із взаємодією «людина-людина», а не «людина-машина» (устаткування). Саме тому менеджменту готелю в сучасних умовах господарювання необхідно розуміти різницю між сервісом та клієнт-орієнтованим сервісом.

Клієнт-орієнтованість – це філософія ведення бізнесу, орієнтована на виявлення та задоволення потреб клієнтів, підвищення їх лояльності, націлена на отримання прибутку в довгостроковому періоді. Клієнтоорієнтованість є інструментом маркетингу, що підвищує лояльність клієнтів відносно до підприємства. Тому вона є засобом, що дозволяє використовувати додаткові ресурси підприємства для перемоги над конкурентами. Звичайне підприємство орієнтується на клієнта лише в певних сферах, тоді як клієнтоорієнтований бізнес повністю націлений на клієнта, і тому в сучасних умовах він має стратегічні конкурентні переваги. Сучасний бізнес-словник трактує поняття «клієнт-орієнтованість» у контексті сервісу або маркетингу, а інколи – у значенні одного з їх основних елементів [199].

Клієнт-орієнтованість (customer-centric, customer-oriented) тлумачиться як формування позитивного досвіду споживача під час купівлі товару або послуги, а також під час подальшого сервісу. Також зазначається, що клієнтоорієнтований підхід створює додаткову цінність підприємства за рахунок виокремлення його серед конкурентів, які не можуть запропонувати споживачам такі послуги, які надає підприємство [117].

Найяскравіше клієнт-орієнтований сервісний підхід представлений у дослідженнях С. Варго і Р. Лаш [79], які є визнаними фундаторами сервісно-домінантної логіки. Автори [79] стверджують, що сучасний маркетинг розвивається в напрямі від товарно-домінантної логіки (good dominantlogic, GD) до сервісно-домінантної логіки (service dominantlogic, SD).

Систематизацію різноманітних науково-практичних підходів до тлумачення поняття «клієнт-орієнтованість» наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття клієнт-орієнтованість

Автори	Поняття клієнт-орієнтованість
Підхід із позиції стратегії ведення бізнесу	
<p>Голубовський Р. [85], Тишина Н. [192], Кареева Ю. [112], Ling R., Yen D.C., Мухортова О. [141], Манн І. [134], Fader P. [21], Lin S-Y. [39], Narver J., Slater S. [44], Saxe R., Weitz B [56].</p>	<p>Стратегічний підхід до розвитку організації, який забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості. Клієнт-орієнтованість або орієнтація на клієнта – це ініціація позитивних емоцій і захвату в існуючих клієнтів, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів. Залучення та утримання клієнтів відбувається рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб. Результатами цієї стратегії є: лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів.</p>
Підхід із позиції характеристики бізнесу	
<p>Новіков О. [145], Юрчак О. [223], Лучков В. [132], Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. [83], Cross V [15].</p>	<p>Клієнт-орієнтованість – це характеристика самого бізнесу, що відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників. Базовий набір характеристик, що формують корпоративну культуру. Іншими словами це як генетичний код організації, тобто набір цінностей, створюваний роками, код, який неможливо змінити за кілька місяців, але неможливо і зруйнувати.</p>
Підхід із позиції клієнтського досвіду	
<p>Гласер Р., Патлах І. [154], Еверт С., Апельбаум С., Пратт Б., Алькема В., Арцюх Ю.</p>	<p>Клієнт-орієнтованість – це інструмент управління стосунками з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що ґрунтується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах і рівності позицій.</p>

Наведені в таблиці трактування поняття клієнт-орієнтованість згруповано в три підходи, що розкривають суть поняття з позиції:

- 1) стратегії ведення бізнесу;
- 2) характеристики бізнесу;

3) клієнтського досвіду [94].

Від клієнт-орієнтованої організації потрібна, по-перше, маневреність, тобто здатність змінювати свій продукт і бізнес-процеси швидше за конкурентів, по-друге, розуміння клієнта, по-третє, гнучкість в роботі з клієнтами. Необхідно змінювати свої процеси, стандарти обслуговування у відповідь на повторювані проблеми, а не тільки реагують на скаргу клієнта в конкретному інциденті. Проте наявність стандартів обслуговування та високої якості сервісу не є ознакою клієнт-орієнтованості. Клієнт-орієнтованість – це здатність організації отримувати цінність та конкурентні переваги за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів. До основних елементів клієнтоорієнтованості, викладених в науковій літературі [59], відносяться:

1) розуміння клієнта;

2) вирощування культури клієнт-орієнтованості – прищеплення цінностей орієнтації на клієнта;

3) навчання співробітників технологіям взаємодії;

4) мотивація співробітників, які роблять найбільший внесок у клієнт-орієнтованість організації;

5) діагностика клієнт-орієнтованості – відстежуваність показників клієнт-орієнтованості.

Таким чином, для підприємств готельного бізнесу вкрай важливо усвідомлювали потреби, очікування та задоволеність своїх клієнтів. Отже, ключовим принципом клієнт-орієнтованої організації є цінність своїх клієнтів. Клієнт-орієнтовані організації в буквальному сенсі вирощують корпоративну культуру, засновану на цінності та розумінні потреб клієнтів. Для цього розробляються метрики та збирається інформація про враження клієнтів, їх потреби, відносинах з ними. Розуміння клієнта – це необхідна складова націлювання всієї системи менеджменту на ініціативи щодо підвищення продуктивності, які можуть підвищити загальну задоволеність

гостей. Особливою складовою є фокусування на розвитку внутрішнього клієнта.

Оскільки сервіс є відкритою соціальною системою, в якій центральним суб'єктом є не просто людина, а комунікаційні процеси, насичені міжособистісними відносинами, то розрізняють міжособистісний та організаційний рівні клієнт-орієнтованості. 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 та зовнішню клієнт-орієнтованість (рис. 1.2).

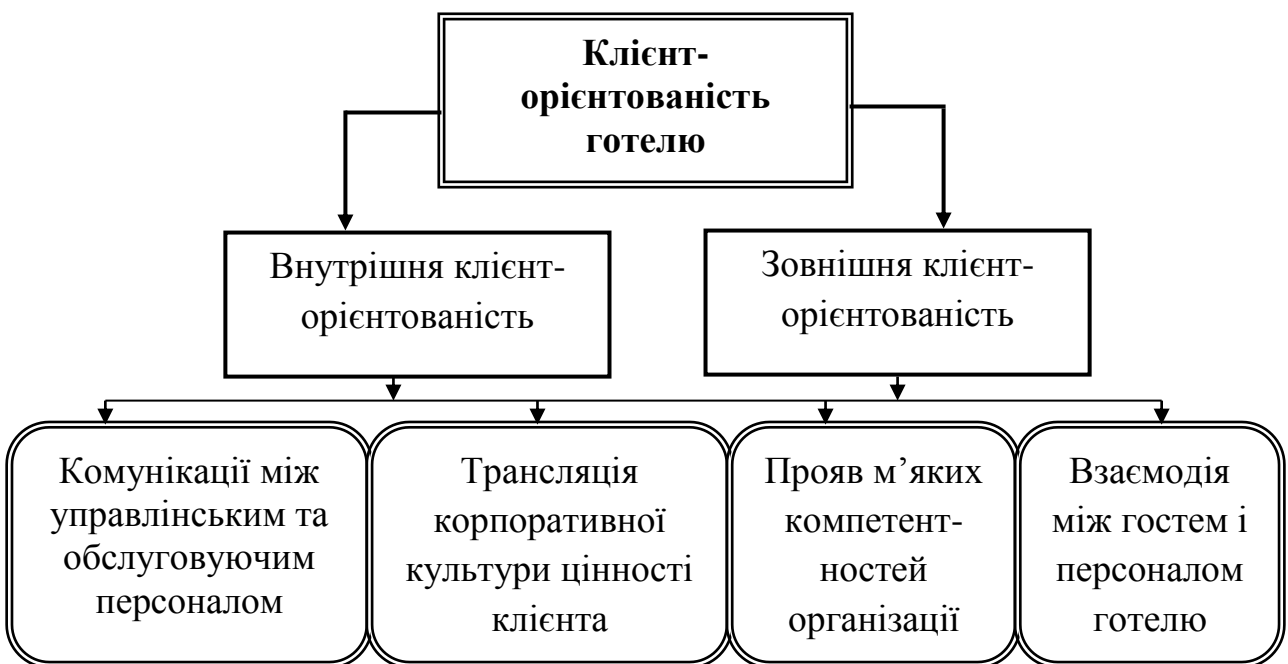


Рисунок 1.2 – Форми клієнт-орієнтованості готелю

Внутрішня клієнт-орієнтованість – це орієнтація підприємства на задоволення потреб внутрішнього клієнта, тобто співробітника компанії. Внутрішній клієнт виступає як споживач корпоративних цінностей і духу

бренду готелю. Отже, в теоретичному плані, внутрішня клієнт-орієнтованість – це сукупність компетентностей організації, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, установкам і особистим якостям співробітників сприяють досягненню бізнес-цілей готелю. З практичної точки зору, внутрішня клієнт-орієнтованість відображає якість корпоративних комунікацій між співробітниками готелю при вирішенні різних професійних завдань, якості взаємодії між організацією і співробітником. Створення клієнт-орієнтованої культури та внутрішнього клієнт-орієнтованого середовища здійснюється на основі навчання компетенцій клієнт-орієнтованості, підготовки персоналу та управління процесом клієнт-орієнтованості.

Зовнішня клієнт-орієнтованість – зорієнтована на задоволеність гостя якістю наданих послуг готелю, що створює позитивне враження та формує лояльність до бренду. Організація є клієнт-орієнтованою лише за умови наявності високої і внутрішньої, і зовнішньої орієнтації на клієнта. Задоволений внутрішній клієнт здатний створити задоволеного зовнішнього клієнта. Це означає, що кожен співробітник усвідомлює себе відповідальним за бренд, за його репутацію і надає клієнтові послуги, що відповідають стандартам і правилам компанії. Демонструвати високі стандарти роботи із зовнішніми клієнтами можливо тільки в тому випадку, коли аналогічні стандарти сповідаються всередині компанії.

Ми погоджуємось із позицією щодо розуміння клієнт-орієнтованості готелю як інструменту управління взаємовідносинами з клієнтами, споживачами готельних послуг, спрямований на отримання стабільного конкурентного статусу в довгостроковому періоді [225]. Відповідно цільовим завданням є формування лояльності клієнтів (задоволений клієнт збільшує частоту і обсяг повторних замовлень); зменшення витрат на залучення клієнтів, що досягається ефектом адвокації; створення унікального сервісного продукту з доданою споживчою цінністю; одержання інформації про напрями покращення сервісу готелю.

Для уточнення понятійно-категоріального апарата проведено контент-аналіз нормативно-правових актів, що регулюють діяльність у сфері гостинності, та наукових публікацій, за результатами якого встановлено наявність великої різноманітності думок щодо дефініції, яка відображає результат діяльності готелів на ринку, так і тлумачення змісту понять, які при цьому використовуються. Встановлено наявність у науковому обігу таких дефініцій як «готельна послуга» [106; 133; 147; 158; 160; 225], «послуга гостинності» [135; 161], «готельний продукт» [130; 135; 136; 153].

У нормативно-правових актах [162; 164] використовується дефініція «готельна послуга» і тлумачиться як дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також іншу діяльність, пов'язану з розміщенням і тимчасовим проживанням. В основі даного визначення закладено процесний підхід (дії (операції) підприємства) та комплексність (основна (надання номерів) та інша діяльність підприємства, пов'язана з розміщенням і тимчасовим проживанням).

У той же час в наукових публікаціях авторами надаються здебільшого однобічні визначення поняття «готельна послуга». З точки зору процесного підходу її розглядають як комплекс дій [103; 225], сукупність операцій [106; 133], діяльність [198], а відповідно до комплексного підходу – як комплексну систему матеріальних і нематеріальних елементів [160], сукупність взаємодоповнюючих послуг [106].

Слід відзначити особливість розгляду поняття «готельна послуга» з точки зору маркетингу. Як об'єкт маркетингу готельну послугу розглядає Квасній [115], наголошуючи на необхідності дотримання готелями ключового принципу маркетингу – орієнтація на споживачів, при цьому задоволеність споживача визначається ним як співвідношенням очікувань і реальною якістю отриманої послуги. Очевидним при цьому є те, що для більш повного задоволення потреб споживачі і відповідності очікуванням, закладам

готельного господарства потрібно спрямовувати зусилля на належне матеріально-технічне забезпечення в закладі, формування комфортного середовища та концепції гостинності – норм та правил обслуговування, які б у сукупності формували єдину систему надання послуг закладом готельного господарства відповідно до його рівня.

Різноманітність розглянутих підходів свідчить про різноплановість процесів та результатів діяльності закладів готельного господарства щодо надання послуг, але наведені визначення потребують уточнення з точки зору урахування специфічних умов і чинників закладів готельного господарства, які відносяться до особливої сфери діяльності – сфери гостинності.

Більш широко тлумачиться поняття «послуга гостинності» в основі якого автори [135; 161] ураховували саме особливі характеристики готельної послуги, які пов'язані зі створенням особливих умов та атмосфери в закладі, які разом із основними та додатковими послугами готелю формують більші можливості для задоволеності споживача (гостя готелю). Поплавська І.В. вказує на спрямованість послуг гостинності на задоволення індивідуальних матеріально-побутових та соціальних потреб і наголошує на необхідності створення безпечних і комфортних умов перебування гостя [161]. При цьому автор наголошує на індивідуальності та різноплановості потреб споживачів, що актуалізує клієнторієнтований підхід до обслуговування споживачів готельних послуг, який дозволить виявити та урахувати потреби, бажання, очікування своїх потенційних клієнтів.

Мартієнко А.І, Дишкантюк О.В., розглядаючи поняття «послуга гостинності», акцентують увагу на динамічності (непостійності) нематеріальної складової готельної послуги [135], зміна якої у кращий бік може покращити якість враження гостя закладу від її споживання, і навпаки. Проте, вважаючи ключовими лише використання засобів виробництва та доброзичливе відношення, значно звужують можливий набір інструментів впливу на задоволеність та враження.

Слід зауважити, що крім послуг, які характеризуються нематеріальністю, заклади готельного господарства надають певний перелік матеріальних товарів, невідривних один від одного. Ураховуючи комплексний характер, а саме взаємопов'язане співіснування нематеріальної і матеріальної складової, більш коректним вважаємо використання поняття «готельний продукт» – як специфічну інтегровану форму (систему), яку вони набувають на ринку.

Аналізуючи підходи науковців [130; 135; 136; 153] до розуміння поняття «готельний продукт» також виявлено неоднозначність думок і поглядів. О. Опанашук взагалі ототожнює поняття, визначаючи «готельну послугу» як продукт готельної індустрії, що виступає особливим об'єктом підприємницької діяльності підприємства готельного господарства щодо задоволення особистих потреб споживачів [147]. У такій редакції той комплексний продукт, який пропонує заклад готельного господарства, виступає не просто об'єктом підприємницької діяльності, а об'єктом продажу на ринку, проте не розкриває специфіки.

Розглядаючи інші підходи до розуміння поняття «готельний продукт» встановлено, що автори мають абсолютно різні думки: Г. Мунін розглядає його як результат діяльності готельного підприємства [130]; В. Лук'янов – як результат взаємодії гостинного бізнесу та клієнта [130]; А. Парфіненко та ін. дотримуються думки щодо багатоаспектності готельного продукту, розкриваючи його одночасно як сукупність чинників та результат взаємодії [153]; Д. Мацеха, С. Бурій вважають готельний продукт сукупністю споживчої вартості, що виражається у конкретних готельних і курортних продуктах [136]; А. Мартієнко, О. Дишкантюк зводять готельний продукт до комплексу послуг [135].

Засновуючись на поняттях економічної теорії, продуктом вважається результат діяльності, проте з маркетингової точки зору продукт – це все те, що може пропонуватися на ринку для продажу, тому визначення поняття

«готельний продукт» є більш широким, ніж поняття «готельна послуга», воно має комплексно характеризувати економічну, речову, споживчу природу, товарну форму, завдяки яким можуть задовольнятися потреби споживачів.

Підсумовуючи наведені міркування та приведені підходи до визначення поняття, констатуємо, що готельний продукт має наступні особливості:

- інтегрує матеріальну та нематеріальну форму;
- забезпечує взаємодію учасників процесу надання та споживання послуг готелю та визначає її результат;
- створює уявлення про особливості діяльності в готелі, виступає індикатором якості послуг для споживачів;
- базується на матеріальних, технічних, людських, інформаційних, часових та інших чинниках діяльності готелю з надання клієнтам благ;
- вироблені у певному природному і суспільному середовищі й наявні у визначений період часу, що зумовлює джерела особливостей, відмінностей готелів один від одного та конкурентних переваг.

Давидова О.Ю., Усіна А.І., Сегеда І.В. поділяють готельний продукт на матеріальні послуги, називаючи їх твердий продукт, і на нематеріальні, називаючи їх м'який продукт [90]. Слід погодитися із авторами такого підходу, у тому що твердий продукт має короткостроковий вплив, а м'який – довгостроковий, у сукупності вони ведуть до прийняття рішення про купівлю та сприйняття якості споживачем. У зв'язку з цим та урахуванням наведених вище особливостей готельного продукту, для формування довгострокової взаємодії закладу готельного господарства зі споживачами пріоритети управління мають зміщуватися у бік м'яких продуктів. Невід'ємною та ваговою складовою готельного продукту є процес обслуговування, тому більш коректно називати його сервісним продуктом готелю. Тому адекватною концепцією управління в готельній індустрії є сервісний менеджмент.

Слід відзначити, що матеріальна форма готельного продукту є більш менш сталою, змінюється рідше і пропонується майже однаковою для всіх споживачів (дизайн номеру, меблі, текстиль, білизна, побутова електротехніка, бар в номері, басейн, спортивний зал тощо), а нематеріальна складова – сервісна, яка здебільшого формує враження, вона мінлива та невизначена, може суттєво диференціюватися від одного клієнта до іншого, змінюватися протягом доби, на неї приходить значна, а в деяких випадках навіть більша частка готельного продукту, чим вище рівень готелю, тим суттєвішою є нематеріальна складова готельного продукту.

Ураховуючи зростання ролі елементів обслуговування в готельному продукті, пропонуємо поняття «сервісний продукт готелю», сутність якого розглядаємо як комплексну послугу, надання якої передбачає цілеспрямоване клієнт-орієнтоване обслуговування, в процесі якого задовольняються індивідуальні запити (забаганки, примхи) гостя (-ей), при цьому зусилля спрямовуються на організацію та надання високоякісного сервісу з метою забезпечення перевершення одержаного результату над очікуваним.

Оскільки сервіс передбачає обов'язкову наявність цілеспрямованого, технологічно забезпеченого процесу обслуговування, що ґрунтується на професійній підготовці персоналу, чітких методах менеджменту (управління) та обов'язковій ефективності [138], сервісний продукт готелю складається із сукупності складових, інтеграція яких забезпечує кінцевий результат.

Узагальнюючи наукові праці вітчизняних учених [87; 187] щодо чинників, які забезпечують якість послуг та обслуговування в готельній індустрії, виявлено, що найчастіше відзначаються наступні групи: стан матеріально-технічної бази; використання прогресивних технологій обслуговування, рівень кваліфікації, професійної підготовки та компетенції обслуговуючого персоналу; запровадження та дотримання внутрішніх стандартів обслуговування. У цілому дотримуючись такого підходу,

вважаємо за необхідне уточнити, що не лише технології обслуговування забезпечують якість надання готельної послуги, а весь процес як складний, організаційний механізм, який об'єднує технології в різних аспектах діяльності закладу готельного господарства, тому окремою складовою визначено «процес». Крім того, в умовах конкуренції за споживачів на вітчизняному ринку готельних послуг не лише стандарти обслуговування зумовлюють задоволеність гостя, формують його враження та ставлення до готелю, зростає роль нематеріальних активів закладу ресторанного господарства, які разом з правилами та принципами гостинності формують комплексну складову «інститути гостинності».

У зв'язку з наведеним серед ключових складових сервісного продукту готелю виділяємо матеріально-технічну базу, персонал, процес та інститути гостинності. Засновуючись на маркетинговому підході до товару, який базується на трьохрівневій моделі (1 рівень – ядро товару, або товар за задумом; 2 рівень – товар у реальному виконанні, 3 рівень – товар з підкріпленням), запропоновано модель сервісного продукту готелю (рис. 1.3).

Його ядром визначено матеріально-технічну базу, яка є статичною складовою досить тривалий час, а другий та третій рівні утворюють динамічні складові – персонал, процес, інститути гостинності (правила та принципи обслуговування), відповідно. Якщо матеріально-технічна база забезпечує основну послугу – задоволення потреби у тимчасовому розміщенні, то лише під час здійснення операцій за участю персоналу відбувається процес обслуговування. У сукупності з матеріально-технічною базою, персонал та процес формують готельний продукт. У свою чергу, інститути гостинності спрямовані на формування сервісної складової, підвищують споживчу цінність готельної послуги. Вони відображають концепцію готелю, його місію, пріоритети, цінності й принципи обслуговування, які у сукупності з матеріально-технічною базою, персоналом та процесом утворюють сервісний продукт готелю

і забезпечують задоволеність гостя, рівень якої залежить від відповідності кінцевого результату його очікуванням.

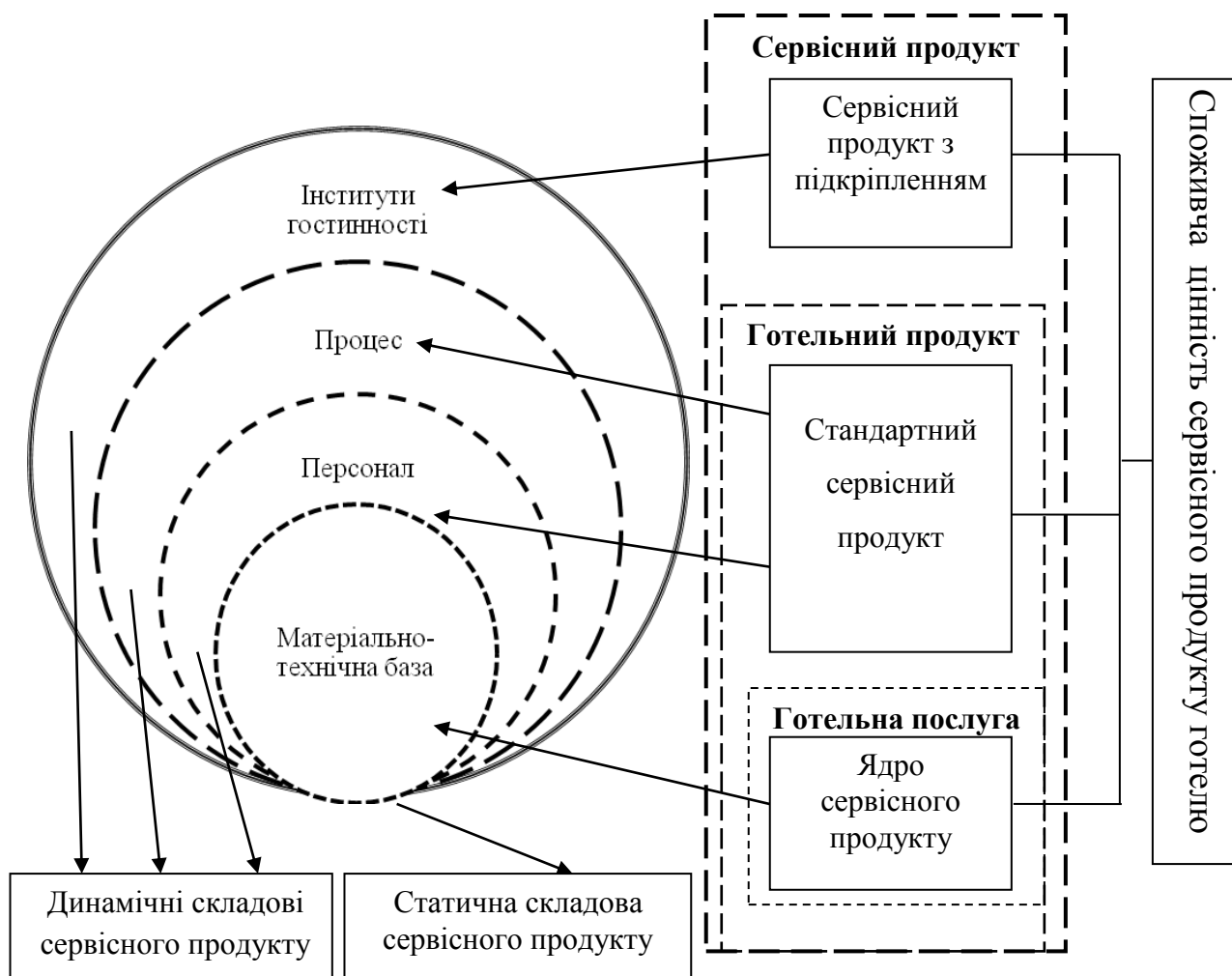


Рисунок 1.3 – Модель сервісного продукту готелю

Таким чином, запропонована модель сервісного продукту відрізняється спільністю матеріально-технічної бази, технологічних процесів, персоналу, інститутів гостинності, які у сукупності утворюють більш високу споживчу цінність і здатні забезпечити очікувану споживачем якість, формувати враження у клієнтів, впливати на їх прихильність. Кожна із складових моделі сервісного продукту готелю являє собою комплексну конструкцію, яка інтегрує у собі сукупність атрибутів, які впливають на концепцію та категорію готелю, а їх реальний стан та управління ними – на рівень

клієнт-орієнтованості сервісного продукту. Значний перелік чинників, що на них впливають вимагає деталізації та систематизації параметрів складових сервісного продукту готелю.

Готель у загальному вигляді являє собою складний господарський та майновий комплекс, тому саме матеріально-технічна база виступає ядром сервісного продукту готелю. Вона забезпечує надання комплексу різноманітних послуг, а її стан формує рівень комфорту та забезпечує відповідну якість обслуговування, тому виступає чинником, який найбільше впливає на категорію готелю. Рівень матеріально-технічної бази залежить від стану будівлі, сучасності споруди, номерного фонду, рівня та сучасності меблів, побутової техніки, електроприладів, використаних оздобних матеріалів тощо, а також інженерно-технічної системи, яка забезпечує електропостачання, освітлення, холодне й гаряче водопостачання і каналізацію, опалення, кондиціонування, вентиляцію тощо.

Матеріальну складову сервісного продукту готелю значною мірою характеризує розвинутість інфраструктури, зокрема спортивної, оздоровчої, ділової, торгової та інфраструктури розваг, від яких залежать можливості надання додаткових послуг. Особливу роль відіграє благоустрій території готелю, при цьому на його рівень впливають наявність власної парковки, її зручність, достатність паркувальних місць; наявність та облаштування дитячого майданчика, паркової зони, місць для відпочинку та прогулянок; чистота прилеглої території та її оформлення, використання при цьому живих квітів та дерев, скульптур, креативності ландшафтного дизайну тощо.

Матеріально-технічну складову сервісного продукту готелю також характеризує місце розташування, яке відноситься до однієї з класифікаційних ознак, що впливає на тип готелю, його концепцію. Від його особливостей залежать транспортна доступність, архітектурно-ландшафтні можливості та екологічні характеристики. Підвищенню споживчої цінності сервісного продукту готелю сприятимуть близькість до центру міста, транспортних розв'язок, аеропорту, вокзалів. Чинники,

що характеризують місце розташування готелю, є постійними і незмінними, вдале представлення їх переваг для потенційних споживачів дозволить підвищити споживчу цінність сервісного продукту готелю.

У сукупності комфортабельність, оснащеність, розвинутість інфраструктури, благоустрій, місце розташування є параметрами матеріально-технічної складової сервісного продукту готелю, кожен з яких характеризується певним набором атрибутів.

Ураховуючи специфіку сервісного продукту готелю як нематеріального продукту, його надання пов'язано з сукупністю дій та операцій, які утворюють процес, що складається з набору технологій, які виконуються у певній послідовності і залежно від операцій та завдань передбачають використання відповідного набору заходів, методів та інструментів. Обслуговування у готельній сфері забезпечується складною та багатофункціональною системою процесів, тому процес, як складова сервісного продукту, також комплексний параметр, специфіку якого зумовлюють час та технології.

У сфері послуг час є одним із параметрів, який визначає рівень та якість обслуговування і впливає на задоволеність споживачів. У готелі даний параметр характеризують такі атрибути як швидкість реагування на запит клієнта, своєчасність обслуговування, оперативність надання послуг, зручність часу роботи служб готелю. Перше враження гостя про рівень обслуговування в готелі формується у процесі першого етапу – реєстрації та оформлення проживання, тому дуже важливо швидко організувати та здійснювати даний процес. Наступним важливим чинником задоволеності гостя готелю є оперативність надання послуг, чим менший час очікування, тим більш задоволеним буде гість, тому у контексті процесу важливо на високому рівні налагодити операційну діяльність щодо обслуговування гостей. Ураховуючи, що у гостей готелю можуть виникати різні потреби у процесі проживання, іноді навіть, такі задоволення яких не передбачено переліком основних та додаткових послуг, але необхідно

забезпечити швидке реагування на будь-які запити гостя, задоволення яких дозволить значно підвищити рівень клієнт-орієнтованості сервісного продукту готелю.

Основу процесу, як складової сервісного продукту, складає технологія гостинності, під якою розуміємо сукупність процедур, конкретних дій щодо надання основної послуги розміщення та додаткових послуг. Технології обслуговування у процесі надання послуги розміщення передбачає організацію наступних процесів: бронювання; прийому та розміщення гостей, обслуговування у номерах; розрахунків з гостями, тому ключову роль відіграє технологія та організація прийому-розміщення-виїзду гостей.

В ядрі сервісного продукту готелю – основна послуга з тимчасового розміщення, тому задоволеність гостя здебільшого буде залежати від рівня та якості обслуговування в житловій частині готелю. Відмінність надання основної послуги характеризується обов'язковістю процесів, що вимагає налагодження механізмів організації та здійснення повного спектру операцій та дій персоналу, передбачених основною послугою.

Ураховуючи значний вплив на сприйняття сервісного продукту готелю чистоти у головних приміщеннях та кімнаті, особливу роль відіграють клінінгові технології, які передбачають використання спеціального обладнання, інвентарю, миючих засобів, а також залучення висококваліфікованого професійно підготовленого персоналу, що у сукупності впливає на професійність прибирання приміщень. Від рівня якої, з одного боку, залежить якість прибирання і санітарно-гігієнічний стан номерів і помешкань, а з іншого – умови для збереження і підтримання належного стану меблів, устаткування, оздоблювальних матеріалів тощо.

Ураховуючи, що готель – це засіб розміщення, що надає комплекс послуг, сервісний продукт характеризують технології обслуговування, що використовуються й під час надання додаткових послуг (побутових, харчування, транспортних, розважальних, спортивних, оздоровчих, екскурсійних тощо). Саме додаткові послуги здатні підвищити споживчу

цінність сервісного продукту, вони забезпечують його цілісність та комплексність у сприйнятті споживачами, тому організація їх надання забезпечує якісні характеристики сервісного продукту. У зв'язку із цим технології обслуговування у процесі надання додаткових послуг є не менш важливими, ніж у процесі надання основних послуг.

Серед атрибутів технологій гостинності слід виділити взаємодію служб готелю, які забезпечують технологічний цикл виробництва та надання сервісного продукту. Основними з них є адміністрація, служба прийому та розміщення, господарська, інженерна, безпеки, комерційна (маркетингу) та інші, що залежить здебільшого від розміру готелю та особливостей пропонованих послуг. Кожний структурний підрозділ виконує певний перелік взаємопов'язаних функцій, тому від налагодження інформаційних потоків та зворотного зв'язку, взаємодії працівників різних служб, злагодженості, узгодженості їх дій, залежатиме кінцевий результат, від якого залежить загальне уявлення гостя про сервісний продукт готелю та задоволеність ним.

Усе більш важливими в сучасних умовах для споживачів готельних послуг є безпечність перебування, збереження особистого майна та цінностей, а також конфіденційність індивідуальної інформації, тому як окрему складову процесу виділяємо технології безпеки. Серед основних параметрів, що її характеризують слід відзначити правила протипожежної безпеки та інструкції щодо дій в екстремальних умовах, рівень санітарного стану номерів, комплектність і справність їх обладнання, від яких залежать умови проживання в готелі. Нормою для більшості готелів вже є використання спеціального обладнання та технологій для забезпечення зберігання речей та цінностей гостей, оскільки ті чи інші втрати гостя значно погіршують імідж закладу, його репутацію. В умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, поширення хакерства та кібер-атак, шахрайства у мережі Інтернет, злочинних вчинків відносно використання особистих даних людей не можна поза увагою технологій гостинності залишати питання

конфіденційності та інформаційної безпеки. Тому як параметр процесу у складі сервісного продукту готелю виділено технології безпеки.

Успішність діяльності та стабільність розвитку готелю значно залежить від задоволеності гостей якістю та рівнем обслуговування, тому особливої уваги в готелі потребують технології їх контролю, які характеризуються наявністю та виконанням стандартів обслуговування, методами, інструментарієм та періодичністю оцінки та контролю якості сервісу, рівнем та якістю внутрішніх процесів, від яких залежать умови обслуговування. У свою чергу, рівень розвитку технологій контролю якості залежить від наявності центрів відповідальності, їх здатності контролювати процеси, оцінювати їх та приймати коригувальні рішення щодо усунення недоліків та подальшого удосконалення.

В епоху цифрової революції процеси в готелі не можливо уявити без використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та електронних засобів. Якщо комплексні автоматизовані системи управління та системи бронювання запроваджені в більшості закладів і використовуються протягом тривалого часу, то використання та поширення глобальних розподільчих систем лише набуває темпів. Оскільки сучасні інформаційні технології відіграють вкрай важливу роль у процесі виробництва та надання сервісного продукту готелю та темп їх розвитку є високим, необхідним є постійне відстеження змін, трендів та впровадження інновацій, які з'являються в цифровій сфері. Окремим завданням розвитку інформаційних технологій в готелях є забезпечення повсюдного та необмеженого доступу клієнтів та працівників до мережі Інтернет для задоволення їх інформаційних та інших потреб. Нові вимоги висуваються до інформаційних матеріалів, які поширюються в готелі. Крім креативності, привабливого дизайну, повноти інформації, матеріали повинні друкуватися різними мовами, постійно оновлюватися адекватно до змін, які відбуваються в готелі, а також поширюватися з використанням різноманітних засобів, у тому числі цифрових.

У складних умовах швидких та глибинних змін для забезпечення стабільного функціонування та розвитку готелю потрібна адекватна до нових викликів система управління. Досягнення стратегічної мети готелю багато в чому залежить від обраної моделі управління, яка формує базові принципи менеджменту в готелі, стратегічне бачення його розвитку, пріоритетні цільові орієнтири і завдання; правила, структуру і порядок взаємодії окремих працівників і цілих служб, визначає корпоративну культуру, рушійні сили розвитку, мотиваційну політику тощо. За тривалий час еволюційного розвитку теорії та практики менеджменту сформувалися різні моделі та підходи до управлінської діяльності (адаптивна, рефлексивна, особистісно-орієнтована, оптимізаційна, авторитарна, демократична, змішана, природного управління; системний, ситуаційний, комплексний, програмно-цільовий, проектний підходи тощо), вибір яких залежить від розміру та типу готелю, пріоритетів його функціонування та розвитку. Обрана модель визначає основоположні принципи та стиль управління; зв'язки, правила взаємодії апарату управління з працівниками та службами, а також взаємовідносини між службами. Комплексний характер сервісного продукту готелю зумовлює значну різноманітність виконуваних робіт і залучення до обслуговування різних служб, від взаємодії та узгодженості дій яких залежить кінцевий результат надання послуг гостям. Тому важливим є формування раціональної організаційної структури, яка має забезпечити оптимальний склад служб готелю, розподіл функцій і завдань між ними та належні умови для їх виконання, оптимальність внутрішньо організаційних відносин та комунікацій.

В умовах постійних змін та прискорення трансформаційних процесів актуалізуються такі принципи управління як гнучкість, адаптивність, пристосування, які характеризують здатність управлінської ланки швидко реагувати на події та явища й своєчасно розробляти та впроваджувати необхідні рішення щодо управлінського впливу відповідно до ситуацій, що утворилися. Гнучкість та адаптивність управління готелем залежить

від діючої на підприємстві практики оцінювання та аналізу змін, зумовлених чинниками зовнішнього середовища, проектування можливих наслідків їх впливу та механізмів прийняття і впровадження управлінських рішень.

В умовах переходу (або впровадження, або посилення) на клієнт-орієнтований підхід в індустрії гостинності невід'ємним атрибутом технологій управління є застосування маркетингового менеджменту – ринкового підходу до управління підприємством на принципах маркетингу. Причому до функцій менеджменту відносяться цілепокладання та взаємопов'язання ресурсів і ринкових можливостей, а завдання маркетингу – забезпечити досягнення поставлених цілей за допомогою методів, інструментів та технологій маркетингу шляхом концентрації зусиль усіх працівників і підрозділів на виявлення та задоволення індивідуальних, колективних та суспільних потреб, вимог, очікувань внутрішніх (персонал) та зовнішніх (клієнти) споживачів. Маркетинговий менеджмент формує особливий тип управлінського уявлення та мислення, за якого розробка та прийняття управлінських рішень засновано на знаннях та урахуванні вимог ринку, з одного боку, а з іншого – забезпечується постійна адаптація до змін, тобто управління готелем з орієнтації на внутрішні можливості трансформується в управління відповідно до впливу зовнішніх умов.

В епоху стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та економіки знань рушієм розвитку суб'єктів господарювання є інноваційна діяльність. Здатність виробляти та впроваджувати продуктиві, організаційні, технологічні, управлінські, маркетингові інновації є необхідною умовою формування конкурентних переваг закладів готельного господарства та підвищення їх конкурентоспроможності. Від інноваційної активності закладу готельного господарства залежать якісні перетворення, а саме рівень оновлення, удосконалення, покращення сервісного продукту, його відповідність зростаючим потребам, вимогам та очікуванням споживачів. Саме інноваційні рішення можуть сприяти підвищенню рівня клієнт-орієнтованості сервісного продукту, забезпечуючи трансформацію

від масового уніфікованого обслуговування до індивідуального, яке сприятиме підвищенню задоволеності гостей. Передумовою інноваційного розвитку закладу готельного господарства є творчі та підприємницькі компетентності працівників.

Узагальнюючи чинники, що характеризують складову «процес», її параметрами визначено час та технології, серед яких деталізовано такі як технології гостинності, безпеки, контролю якості, інформаційні, управління.

Відносячись до сфери послуг, специфікою сервісного продукту готелю є безпосередня взаємодія гостей з персоналом та висока залежність результату надання послуг від кваліфікації, рівня виконання професійних обов'язків, особистісних якостей працівників, що вимагає формування й ефективного використання людського капіталу. Тому персонал поряд із процесом виділено в окрему складову сервісного продукту готелю. Серед параметрів, що його характеризують слід виділити кадровий менеджмент, від якого залежить кадровий потенціал готелю. Кадровий менеджмент відіграє ключову роль у визначенні вимог до персоналу, його чисельності та структури, забезпеченні закладу готельного господарства кадрами потрібної кваліфікації та надання умов для її підвищення. Для забезпечення постійності якості сервісного продукту готелю важливим є утримання персоналу та запобігання високої плинності, яка, нажаль, притаманна для індустрії гостинності. У цьому аспекті особливої уваги в готелі потребує створення сприятливих умов праці, високий рівень мотивації та заохочення, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації. Саме стрімкі темпи науково-технічного прогресу в цілому та, зокрема, постійний розвиток нових технологій в сфері готельної індустрії, застосування яких необхідно для надання якісного та сучасного сервісного продукту, зумовлюють необхідність постійного підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу для забезпечення необхідних знань і компетентностей, відповідно до змін.

Для вирішення проблем непостійності якості сервісного продукту готелю необхідно вирішити триєдине завдання: підвищити привабливість закладу готельного господарства для кращих професіоналів в індустрії гостинності, мінімізувати плинність кадрів та забезпечити повну реалізацію знань, навиків і здібностей працівників, тому особливої уваги в управлінні персоналом потребує формування системи мотивації. Ключову роль у виборі готелю для працевлаштування висококваліфікованими працівниками та гарантом їх довготривалої успішної діяльності є рівень заробітної плати. У той же час ставлення до виконання професійних обов'язків, бажання як можна найкраще зробити свою роботу суттєво залежить від системи заохочення. У сукупності достатньо високий рівень заробітної плати, дієва система матеріального та нематеріального заохочення, належні умови праці в готелі дозволять сформувати згуртований колектив клієнт-орієнтованих працівників, що є умовою надання високоякісного сервісного продукту.

Як основний ресурс організаційної діяльності закладу готельного господарства О.В. Килин, Ю.В. Тимчишин [116] справедливо відзначають рівень кваліфікації працівників, який залежить від володіння працівником професійними знаннями та компетентностями, а також його досвіду роботи у готельній індустрії. Саме кваліфікація персоналу зумовлює можливості досягати високих результатів роботи, що пов'язано зі здатністю у необхідному обсязі якісно виконувати професійні завдання та обов'язки відповідно до посади, зокрема виконувати їх таким чином, щоб повною мірою задовольняти очікувані та незвичні потреби гостей, вирішувати їх проблеми, що виникають під час перебування в готелі. Її рівень впливає на якість надаваних послуг, рівень сервісного обслуговування, здатність передбачувати та швидко реагувати на запити гостей, для чого необхідні як певний рівень кваліфікації, так і прояв особистої ініціативи працівника. Кваліфікація працівника має підтверджуватися відповідним документом про освіту, рівень якої має відповідати посаді та вимогам до професійних

обов'язків. У сукупності рівень кваліфікації з особистими якостями формують професіоналізм працівників в сфері гостинності.

Залежно від умов взаємодії з клієнтами служби в готелях умовно поділяють на дві категорії – контактні, персонал яких має безпосередню взаємодію з клієнтами, та безконтактні, у функціонуванні яких не здійснюється безпосередня взаємодія з клієнтами. До обслуговуючого персоналу та персоналу, який вступає в безпосередній контакт з гостем готелю, висуваються особливі вимоги. Працівники готелю повинні вміти працювати в команді, створювати атмосферу гостинності, бути завжди доброзичливими та уважними до гостя, готовими допомогти їм у вирішенні проблем та виконувати їх прохання, вони мають проявляти терпіння і стриманість, утримувати позитивний настрій, здатність вирішувати конфліктні ситуації. У готельній індустрії, як справедливо зазначає Л. Тітомир, кожен із співробітників вносить свій внесок у створення у гостя гарного враження про готель [194], тому особливе значення має підбір персоналу за встановленими вимогами.

Для забезпечення високого рівня обслуговування потрібна корпоративна культура, яка є складним комплексним поняттям. Відповідно до визначення Б. Полотай вона являє собою систему формальних і неформальних правил та норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку [159]. Особливості корпоративної культури в певному закладі готельного господарства визначаються такими атрибутами як система конкретних цінностей та переконань, корпоративних норм, традицій, які відображають культуру обслуговування. Вона визначає основоположні принципи організації та надання послуг, які транслують прийняту в готелі філософію

відносин з клієнтами. Формування культури обслуговування в готелі передбачає визначення системи цінностей, зокрема, установлення чітких та обов'язкових до використання етичних принципів, загальних правил, прийомів, методів, технологій, які в сукупності визначають службовий етикет, організаційну та корпоративну культуру. Їх наявність та дотримання зумовлюють очікувану поведінку працівників, які мають нести особисту відповідальність за кінцевий результат їх діяльності. У цьому напрямі особлива увага має приділятися контролю за дотриманням персоналом дисципліни, визначеного порядку обслуговування, принципів етики та етикету. Рівень культури обслуговування підкреслює індивідуальність і неповторність сервісного продукту готелю і характеризує рівень розвитку сервісу в цілому.

Для забезпечення високого рівня сервісу необхідним є спрямування зусиль на підвищення залученості персоналу, його мотивацію до відданості справі, намагання виконувати професійні завдання та обов'язки на найвищому рівні, проявлення ініціативності та креативності. Одним із важливих завдань формування корпоративної культури є створення сприятливого соціально-психологічного клімату в готелі, що дозволить сформувати згуртовану команду, налагодити оптимальну взаємодію та злагоджену співпрацю.

В умовах сучасних викликів, серед яких особлива увага приділяється Глобальним цілям сталого розвитку, визначеним у 2015 році на саміті ООН, актуалізуються питання соціальної відповідальності в готельній індустрії. Відповідно до визначення стратегії соціальної відповідальності туристичного підприємства Б. Байди [73], заклади готельного господарства мають установлювати соціально-орієнтовані цінності, стандарти і норми, якими будуть керуватися в своїй діяльності щодо споживачів, співробітників, партнерів, громад і екології. При цьому клієнт-орієнтованість сервісного продукту буде визначатися тим, наскільки готель намагається інтегрувати

принципи соціальної відповідальності в усі бізнес-процеси. Увагу необхідно акцентувати на надання високоякісних послуг та належне обслуговування, дотримання етичних і соціальних норм, використання екологічних, ресурсо- та енергозбережних технологій, піклування про власний персонал, налагодження взаємовигідної взаємодії з партнерами та іншими учасниками туристичного ринку, реалізації соціальних та благодійних проектів. Посилення соціальної відповідальності особливу роль відіграє у відносинах з персоналом. Відчуваючи турботу з боку працедавця про умови та оплату праці, заохочення, можливості допомоги у вирішенні найрізноманітніших проблем, працівники намагатимуться виправдати довіру і будуть працювати з повною відданістю для досягнення кращих результатів, у тому числі в процесі обслуговування клієнтів, тим самим забезпечуючи клієнт-орієнтованість сервісного продукту.

У контексті корпоративної культури важливо спрямувати зусилля на формування сильної, згуртованої команди працівників, в якій кожен із співробітників готовий до взаємовиручки, підтримки, проявляє вимогливість до себе та інших. Кравець І. Зазначає, що одним з найважливіших показників, що колектив – це «команда» – є хороший соціально-психологічний клімат, тобто такий стан в колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей [125]. Він характеризує міжособистісні стосунки, їх вплив на продуктивність спільної діяльності. Для забезпечення високого рівня обслуговування в закладі готельного господарства потрібні взаємодовіра і взаємопідтримка, командність та злагодженість в роботі, справедливий розподіл відповідальності, створення умов для ініціативної та творчої діяльності, запобігання та/або швидке вирішення конфліктних ситуацій.

За умов сприятливого соціально-психологічного клімату та умов праці, відчуття турботи з боку керівництва формується внутрішня лояльність – лояльність персоналу, високий рівень якої забезпечує прихильність

працівників до готелю, завдяки якій вони свідомо здійснюють дії в інтересах його діяльності, абсолютно дотримуються встановлених норм, правил, інструкцій, сумлінно виконують свої професійні обов'язки, проявляють власну ініціативу, докладають максимальних зусиль для досягнення поставленої мети. У закладах готельного господарства формування внутрішньої лояльності стає важливим завданням, оскільки саме мотивований та зацікавлений працівник буде докладати свої зусилля для просування закладу, приваблення клієнтів, забезпечення високого рівня якості послуг та обслуговування. Для його вирішення необхідним є внутрішній маркетинг, який, як зазначає І. Решетнікова, призначений для створення таких мотиваційних і організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціональної якості обслуговування. Автор відзначає до того, як продати якісну послугу зовнішньому споживачеві, вона повинна бути спочатку «проданою» внутрішньому з метою мотивування його до якісних стандартів обслуговування зовнішніх споживачів. Його концептуальний зміст зводиться до доведення до керівництва і персоналу цінностей підприємства і його маркетингових цілей, навчання контактного персоналу підприємства щодо характеристик товару, методів і прийомів його продаж із метою найкращого задоволення потреб споживачів і збільшення клієнтської бази підприємства [169]. Саме впровадження внутрішнього маркетингу в закладах готельного господарства дозволить інтегрувати основоположні принципи створення цінності для споживачів, взаємодії з ними на всіх етапах процесу обслуговування: від прийняття рішення щодо вибору готелю й до виїзду з нього, що в результаті забезпечить клієнт-орієнтованість сервісного продукту.

Гарантом досягнення стратегічних цілей діяльності закладу готельного господарства є наявність керівника, який виступає і сприймається колективом як справжній лідер, здатний до спрямованого (на основі розподілу завдань, доручень) та неспрямованого (за рахунок авторитету та поваги) впливу

на працівників для досягнення ними поставлених цілей і результатів. В умовах сучасних викликів лідерство в управлінні в закладах готельного господарства вимагає наявності в керівника цілої низки рис [111; 220]: порядність, ентузіазм, дружелюбність, креативність, здатність до інновацій, фізична та емоційна витривалість, вміння швидко та ефективно приймати рішення у нестандартних, форсмажорних та критичних ситуаціях; розв'язувати конфлікти; збирати та обробляти інформацію, здійснювати самоаналіз та бути самокритичним. Оскільки саме лідер задає вектор зусиль організації, наявність лідера в системі управління закладом готельного господарства з зазначеними рисами є необхідною умовою забезпечення клієнт-орієнтованості сервісного продукту.

Ураховуючи, що невід'ємною складовою бренду готелю є фірмовий стиль, особливо важливим атрибутом є зовнішній вигляд персоналу. Наявність фірмового одягу разом із приємною зовнішністю та охайним виглядом підтверджує наявність власного «обличчя» готелю, який здатний сприяти покращенню привабливості його для потенційних клієнтів та підвищенню задоволеності гостей, які скористалися його послугами.

У сукупності кадровий менеджмент, особисті якості працівників, зовнішній вигляд, система мотивації, корпоративна, характеризують персонал, як складову сервісного продукту готелю. Їх особлива роль полягає в тому, що саме працівники готелю виступають безпосереднім провідником у процесі організації та надання пропонованих послуг, забезпечують відповідний категорії готелю рівень сервісу, формують споживчу цінність сервісного продукту в цілому.

Створення прихильності та вражень гостей готелю базується на емоціях, управління і створення яких в закладі готельного господарства забезпечується інститутами гостинності. У процесі приваблення та задоволення клієнтів важливо не тільки створити високо ціннісний сервісний продукт, а й довести його головну ідею до потенційних споживачів.

При цьому акценти у комунікаційному процесі необхідно сконцентрувати на доведенні до цільової аудиторії унікальних відмінностей і властивостей пропонованого продукту, їх здатностях не тільки задовольнити потреби, а й вирішити можливі проблеми. Засобом комунікації в даному випадку виступає бренд, як комплексне поняття, яке інтегрує усі задіяні маркетингові елементи і відображає корпоративні цінності щодо створення продукту готелю та надання сервісу у процесі його споживання. У свою чергу, корпоративні цінності та їх здатність задовольняти потреби потенційних споживачів виражаються в місії готелю, формулювання якої концентрується на тому, якої мети прагне досягнути заклад та завдяки чому. У разі, коли основні меседжі місії співпадають з поглядами, судженнями, цінностями цільової аудиторії, можна вважати досягнення клієнт-орієнтованості. Тому завданням її формулювання в закладі готельного господарства є доведення до споживачів розуміння їх інтересів, вимог, очікувань, потреб і готовність до створення і пропонування такого сервісного продукту, який максимально орієнтований на них.

Інструментом візуального відображення місії та іміджу готелю є фірмовий стиль. Особливістю його формування в готельній індустрії є те, що до його основних елементів (колір, символ, надпис, слоган, логотип) у фірмовому стилі мають відобразатися елементи прийнятої корпоративної культури та стандартів обслуговування (певні особливості процесу надання послуг, комплементи від готелю в номері, покращені умови комфорту, підвищені санітарно-гігієнічні характеристики тощо). У цьому контексті фірмовий стиль виступає частиною сервісного продукту готелю. Фахівці відзначають, що фірмовий стиль готелю повинен охоплювати оформлення приміщень, робочу документацію, манеру проведення рекламних заходів і все інше, що сприяє підвищенню статусу готелю і залученню нових клієнтів [184]. У фірмовому стилі готелю з урахуванням специфіки цільової аудиторії та бажаного місця на ринку повинні органічно поєднуватися клас, концепція,

архітектура, внутрішній дизайн та маркетингові засоби його ідентифікації. Фірмовий стиль готелю виконує не тільки комунікаційну, а й іміджеву функцію.

Усе більшого значення набуває формування індивідуального, унікального, відмінного від інших образу готелю, його наявність спрощує ідентифікацію закладу у свідомості реальних та потенційних споживачів, він є інструментом підтвердження пропонованих переваг та особливостей сервісного продукту. Відповідно до специфіки готельних послуг особливо важливим складовими іміджу для закладів готельного господарства виступають характеристики пропонованого продукту, особливо сформований рівень сервісу. Позитивний та сприятливий імідж сприяє підвищенню його цінності, тому управління ним, в тому числі клієнт орієнтованістю сервісного продукту, має здійснюватися усвідомлено, цілеспрямовано, що дозволить забезпечити покращення привабливості готелю, укріплення його позиції на ринку.

Під час перебування в готелі враження клієнта формуються навколишніми умовами, які гість готелю відчуває різними органами почуттів. У сукупності просторове оточення, фонова музика, запах, гастрономічні традиції формують атмосферу, яка призначена для активізації емоцій, вражень і почуттів гостей. Гармонійне сполучення зазначених засобів формування атмосфери стимулюють у гостей почуття естетичної насолоди, захоплення, особливого задоволення. За допомогою створення унікальної для готелю атмосфери посилюються сенсорні, емоційні, творчі, фізичні переживання, які здатні більше вплинути на результат перебування гостя в готелі, ніж функціональні характеристики. При цьому атмосферу важливо підкреслити соціальними атрибутами, притаманними для певного стилю життя, соціального статусу, референтної групи або культури, тим самим забезпечити клієнт-орієнтованість сервісного продукту готелю.

Як окремий параметр складової інститути гостинності вважаємо за доцільне виділити репутацію готелю, яка формується природним шляхом протягом тривалого часу як узагальнена, об'єктивна суспільна оцінка закладу. В епоху розвитку інформаційних технологій репутація стає одним із чинників прийняття рішення щодо вибору готелю. Здійснюючи пошук та бронювання готелю, потенційні клієнти ретельно вивчають інформацію про готель в мережі, особливу увагу приділяють рейтинговим оцінкам та відгукам. Для приваблення клієнтів, посилення конкурентоспроможності, покращення позиціювання готелю важливо докладати зусиль до формування позитивної суспільної думки, її підтримки. Покращенню оціночного уявлення щодо готелю сприятимуть демонстрація наявних сертифікатів, результатів перевірок, нагород.

У кожному готелі намагаються сформувати власну, унікальну модель гостинності, яка закріплюється стандартами обслуговування. Засновуючись на загальноприйнятих нормах та вимогах до забезпечення якості обслуговування в індустрії гостинності, важливо докладно прописати послідовність та види операцій технологічного процесу, деталізувати принципи обслуговування, норми етикету та правила спілкування персоналу з клієнтами, режим роботи служб. Для реалізації прийнятої моделі обслуговування необхідним є розробка посадових інструкцій та інших документів, які затверджують прийняті в готелі стандарти обслуговування.

У результаті узагальнення складових сервісного продукту готелю та параметрів, що їх характеризують, сформовано систему, представлену на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Система параметрів, що характеризують складові сервісного продукту готелю

Виходячи із наведених та охарактеризованих вище чинників, від яких залежить рівень клієнт-орієнтованості виділених параметрів, запропоновано деталізовану структуру сервісного продукту готелю за складовими, параметрами та атрибутами (табл. 1.4.). Її використання у процесі управління в готелі дозволить оцінювати, аналізувати та приймати цілеспрямовані управлінські рішення щодо ініціації змін в параметрах складових сервісного продукту готелю для підвищення його клієнт-орієнтованості.

Таблиця 1.4. – Структурні елементи сервісного продукту готелю

Складова сервісного продукту	*	Параметр сервісного продукту	*	Атрибути, що характеризують складову	*
1	2	3	4	5	6
Матеріально-технічна база	S ₁	Комфортабельність	P ₁	Сучасність споруди, будівлі	A ₁
				Комфортабельність кімнат	A ₂
				Оздоблення номерів та приміщень	A ₃
				Дизайн інтер'єру	A ₄
		Оснащеність	P ₂	Облаштування номерів та приміщень	A ₅
				Інженерно-технічні системи	A ₆
				Санітарне устаткування та оснащення засобами особистої гігієни	A ₇
				Рецепція	A ₈
				Власний автопарк	A ₉
		Розвинутість інфраструктури	P ₃	Інфраструктура розваг	A ₁₀
				Ділова інфраструктура	A ₁₁
				Оздоровча інфраструктура	A ₁₂
				Спортивна інфраструктура	A ₁₃
				Торгова інфраструктура	A ₁₄
		Благоустрій території	P ₄	Паркування	A ₁₅
				Оформлення та чистота прилеглої території	A ₁₆
		Місце розташування	P ₅	Дитячий майданчик, місця для прогулянок	A ₁₇
				Тип та концепція готелю	A ₁₈
				Площа готелю	A ₁₉
				Архітектурно-ландшафтні можливості	A ₂₀
				Транспортна доступність (зручність розміщення)	A ₂₁
		Процес		Час	P ₇
Швидкість реагування на запит клієнта	A ₂₃				
Своєчасність обслуговування	A ₂₄				
Оперативність надання послуг	A ₂₅				
Технології гостинності	P ₈			Зручність часу роботи служб	A ₂₆
				Технологія та організація прийому-розміщення-виїзду гостей	A ₂₇

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	
				Обслуговування гостей у житловій частині готелю	A ₂₈	
				Клінінгові технології	A ₂₉	
				Технології харчування	A ₃₀	
				Додаткові послуги (побутові, транспортні, екскурсійні, тощо)		
				Взаємодія служб готелю	A ₃₁	
		Технології безпеки	P ₉		Правила протипожежної безпеки та інструкції щодо дій в екстремальних умовах	A ₃₂
					Надійність зберігання речей, внесених до готелю споживачем, який проживає у ньому	A ₃₃
					Рівень санітарного стану номерів, комплектність і справність їх обладнання	A ₃₄
					Конфіденційність та інформаційна безпека	A ₃₅
		Технології контролю якості	P ₁₀		Ресурси сервісу (центри відповідальності)	A ₃₆
					Стандарти обслуговування	A ₃₇
					Оцінка та контроль сервісу	A ₃₈
					Внутрішні сервіс-процеси	A ₃₉
		Інформаційні технології	P ₁₁		Інформація та рекламні матеріали, у т.ч. на іноземних мовах	A ₄₀
					Система бронювання та резервування	A ₄₁
	Використання глобальних розподільчих систем				A ₄₂	
	Комплексні автоматизовані системи управління				A ₄₃	
	Доступ та якість Інтернету					
	Технології управління	P ₁₂		Організаційна структура	A ₄₅	
				Гнучкість методів управління	A ₄₆	
Модель управління				A ₄₇		
Маркетинговий менеджмент				A ₄₈		
Інноваційна активність				A ₄₉		
Персонал	S ₃	Кадровий менеджмент	P ₁₃	Рівень кваліфікації	A ₅₀	
				Креативність персоналу	A ₅₁	
				Плинність кадрів	A ₅₂	

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	
		Особисті якості працівників	P ₁₄	Можливості навчання та розвитку	A ₅₃	
				Розуміння проблем клієнта та здатність до вирішення конфліктів	A ₅₄	
				Комунікабельність	A ₅₅	
				Вміння працювати в команді	A ₅₆	
				Доброзичливість	A ₅₇	
		Корпоративна культура	P ₁₆	Культура обслуговування	A ₅₈	
				Залученість персоналу	A ₅₉	
				Соціальна відповідальність	A ₆₀	
				Соціально-психологічний клімат в колективі	A ₆₁	
				Лідерство в колективі	A ₆₂	
				Внутрішня лояльність до бренду готелю	A ₆₃	
		Система мотивації	P ₁₇	Рівень оплати праці	A ₆₄	
				Матеріальні заохочення	A ₆₅	
				Моральні та соціальні заохочення	A ₆₆	
	Зовнішній вигляд	P ₁₅	Фірмовий одяг	A ₆₇		
			Охайність зовнішнього вигляду	A ₆₈		
			Зовнішність	A ₆₉		
	Інститути гостинності	S ₄	Бренд	P ₁₉	Місія	A ₇₀
					Імідж	A ₇₁
Фірмовий стиль					A ₇₂	
Атмосфера					A ₇₃	
Креативність надання послуг					A ₇₄	
			Репутація готелю	P ₂₀	Наявність сертифікатів	A ₇₅
					Результати перевірок	A ₇₆
					Нагороди	A ₇₇
					Місце у рейтингу	A ₇₈
					Оцінки у відгуках клієнтів	A ₈₀
			Стандарти обслуговування	P ₂₁	Правила етикету	A ₈₁
					Принципи обслуговування	A ₈₂
					Режим служби прийому і обслуговування	A ₈₃
					Посадові інструкції	A ₈₄

У сукупності визначені параметри кожної зі складової сервісного продукту готелю характеризується певним набором атрибутів, виокремлення

яких дозволить ситуаційно та/або комплексно управляти клієнт-орієнтованістю залежно від їх стану та рівня впливу на споживчу цінність.

Таким чином, клієнт-орієнтованість готелю включає в себе і якість сервісу, і внутрішні установки кожного співробітника, і практичні дії, що реалізуються працівниками у взаємодії із гостями, і позицію бізнесу на ринку. Клієнт-орієнтованість безпосередньо пов'язана із комерційним успіхом організації. Дослідження доводять, що рівень клієнт-орієнтованості безпосередньо корелює з такими показниками як доходність одного номера, заповнюваність готелю, лояльність клієнтів [126].

Проведені дослідження дозволяють дійти висновку про доцільність формування клієнт-орієнтованої системи управління якістю сервісу в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Клієнт-орієнтованість сервісу спирається на якісний сервіс, але й враховує враження клієнта, потребує специфічних організаційних компетентностей: відчуття (знання та розуміння) клієнта, 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.

Викладене вище дозволяє уточнити понятійно-категоріальний апарат теорії менеджменту в частині змісту поняття управління клієнт-орієнтованістю сервісу підприємств готельно-ресторанного бізнесу як цілеспрямованого управлінського впливу на формування позитивного клієнтського досвіду через механізми формування внутрішньої та зовнішньої клієнт-орієнтованості сервісу готелю, адекватного перманентним динамічним змінам його складових.

Отже, обов'язковими складовими клієнт-орієнтованості є: клієнт-орієнтована стратегія бізнесу, урахування побажань та очікувань клієнта, корпоративна культура, клієнт-орієнтоване керівництво, стратегія найму персоналу, навчання співробітників. Таким чином, клієнт-орієнтованість полягає не в наборі послуг чи ціновій політиці, а в характері взаємодії готельного підприємства з клієнтом: зовнішнім – гостем та внутрішнім – персоналом.

1.2. Концептуальні засади управління клієнт-орієнтованістю готелю

Відповідно до виділених Г. Хемелом суттєвих зрушень у парадигмі менеджменту: зростанні етичних цінностей концепції бізнесу і соціуму; пріоритеті інноваційної складової у стратегії бізнесу; механізмах адаптації (виникнення концепції управління змінами); збереження значущості психології поведінки і мотивації людини; трансформації ідеології управління (концепції організаційної культури, теорія лідерства та ін.) [204], змінюються підходи до визначення факторів успіху бізнесу. У таблиці 1.5 представлено бачення [17] щодо радикальних змін у сучасному менеджменті.

Орієнтація діяльності на клієнтів простежується від мети бізнесу до оцінювання його результатів. Клієнт-орієнтоване управління перетворюється на ключову задачу формування конкурентоспроможності підприємств. Відповідно до проведених у попередніх підрозділах досліджень, 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.

Таблиця 1.5 – Основні зрушення в системі управління [17]

	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Мета бізнесу	Виробництво товарів і послуг	Задоволення клієнтів
Характер комунікацій	У міру необхідності отримання інформації	Радикальна відкритість бренда для клієнта
Направленість комунікацій	Зверху – вниз	Інтерактивність
Фокус конкуренції	Зниження витрат	Постійні інновації, креативність, задоволеність клієнтів
Оцінювання результатів	За обсягом виконаних завдань	За доданою споживчою цінністю

Теоретичним підґрунтям формування системи управління клієнт-орієнтованістю сервісних організацій стали інституціональна теорія фірми О. Уілмсона [72]: концепція специфічних та інтерспецифічних ресурсів [71], логічним продовженням якої стала теорія динамічних можливостей Д. Тісса, Г. Пізано, Е. Шуена [63], що розвинула ресурсний підхід стратегічного менеджменту [20] у напрямку створення інтегральної компетентності організації, так званої корпоративної маневреності.

При ресурсному підході (resource-based model of the firm) до управління стійку конкурентну перевагу організація набуває завдяки своїм підконтрольним ресурсам, формуючи їх характеристики. Корпоративна маневреність підприємств готельно-ресторанного бізнесу полягає у здатності співробітників до навчання; швидко перетворювати результати зворотного зв'язку з клієнтами у оновлення процесів обслуговування, нові технології гостинності та стратегічні активи.

У стратегічному менеджменті окремо виділяється декілька напрямів в межах ресурсного підходу [113]. Виходячи з того, що формування конкурентних переваг створюється завдяки унікальній комбінації ресурсів і компетенцій фірми, розрізняють статичний [71] та динамічний [63] підходи до формування конкурентних переваг. Застосування ресурсного підходу

в управлінні підприємствами готельно-ресторанної індустрії ґрунтується на різноманітності ресурсів, які утворюються специфічними та інтерспецифічними ресурсами. Створюючи власні, важко копійовані іншими готелями компетенції, організація зміцнює свою ринкову позицію. Пошук конкурентних переваг організація здійснює у внутрішньому середовищі, що найліпшим чином описується моделлю McKinsey 7S [48], її прикладне застосування щодо управління клієнт-орієнтованістю наведено на рис. 1.5.

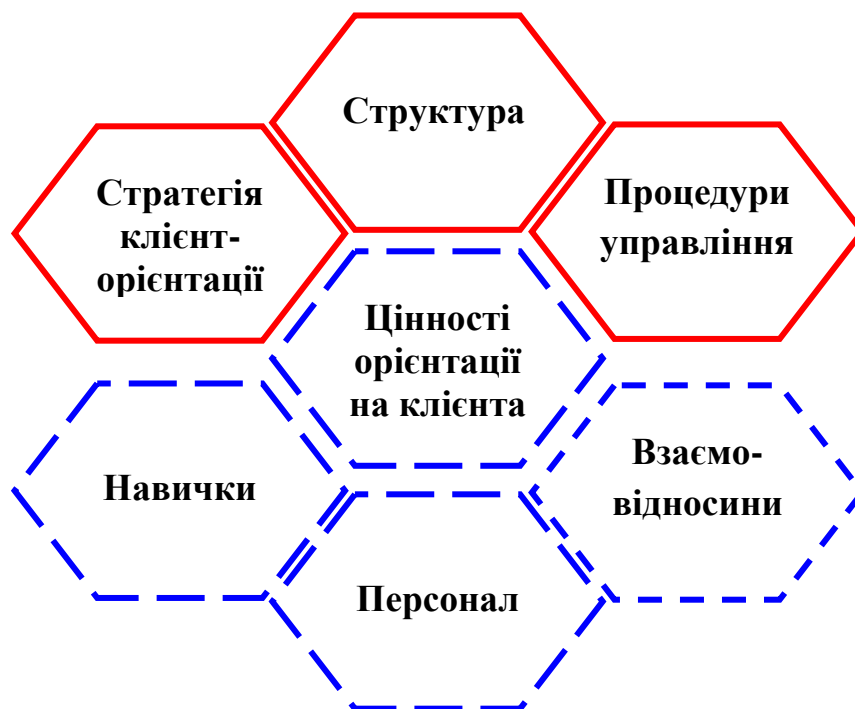


Рисунок 1.5 – Елементи управління клієнт-орієнтованістю за моделлю McKinsey 7S [48]

Для цілей управління клієнт-орієнтованістю підприємств готельно-ресторанної індустрії модель McKinsey 7S, наведена на рис. 1.5 матиме такі обмеження. Жорсткі елементами мікросередовища, що виступають фірмо-специфічними ресурсами [47] – структура, стратегія і процедури управління в організації є найбільш передбачувані з точки зору керованості, тоді як м'які елементи: цінності; навички; стиль управління та поведінка працівників – складніше піддаються управлінню та оцінці. Вони в цілому формують власні

компетенції, зумовлені внутрішнім розвитком організації в її повсякденному функціонуванні.

Комплекс компетенцій організації формується під впливом факторів організаційної культури і традицій організації; організації процесу обслуговування і процесу управління. Розрізняють імпліцитні та експліцитні компетенції. Р. Рід і де Філіпп вирізняють джерела набуття компетенцій, до яких відносять: внутрішню діяльність організації та процес конкурентної боротьби [51]. Для закладів готельної індустрії важливу роль грають як імпліцитні, так і експліцитні компетентності клієнт-орієнтованості. Імпліцитні компетентності – внутрішньо напрацьовані кожним працівником «навчання на практиці» («learning by doing») [113], а експліцитні проявляються у сформульованих правилах і процедурах.

Іншими теоретичними витоками проведеного дослідження стали холістична теорія маркетингу [2; 123; 200] і парадигма сервісного менеджменту [11; 45]. Саме теорія та практика сервісного менеджменту покладена в основу управління клієнт-орієнтованістю підприємств готельно-ресторанної 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) [6] 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 [7], Д. Надлера і М. Тушмана [43].

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.

В основі нашого дослідження покладено ідеї взаємообумовленості розвитку інституційного середовища і поведінки людини, методологічного принципу холістичного персоналізму [177]; критерії якості послуг, задані К. Гренроосом, який виділив технічну і функціональну сторони якості [26], що діють на сприйняття споживачем отриманої 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 [35]. За даного підходу функціональна якість інтегрує всі інші сторони якості послуги.

Окрему важливість має методичний підхід SERVQUAL (SERV від англ. service – сервіс і QUAL від англ. Quality – якість), 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 [46]. Даний підхід застосовується для оцінки якості послуг сервісних організацій,

для українських готелів він був апробований, а результати опубліковані у праці [75].

Положеннях сучасного операційного менеджменту кристалізувалися на ґрунті еволюції менеджменту якості: від інспекції якості (quality inspection – QI) → контроль якості (quality control – QC) → статистичне управління якістю (statistic QC – SQC) → забезпечення якості (quality assurance – QA) → комплексне управління якістю (integrated quality control – IQC) → загальний контроль якості (total quality control –TQC) → менеджмент якості (quality management – QM) до тотального управління якістю (TQM). 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 [92] (Plan – Do – Check – Act) планування – здійснення – перевірка – коригуюча дія, або моделлю DMAIC (англ. define – визначати, measure – вимірювати, analyze – аналізувати, improve – вдосконалювати, control – контролювати).

Місія HRM є важливою складовою корпоративної стратегії клієнт-орієнтованості, що передбачає реалізацію наступних функцій. Об'єднання цілей, цінностей, досвіду, компетенцій і бажання співробітників спільно творити клієнт-орієнтований досвід організації. Узгодження індивідуальних зусиль в загальних інтересах; активізація креативного потенціалу співробітників в процесі виконання функціональних обов'язків; стимулювання психо-емоційних і поведінкових установок співробітників до роботи в команді; формування та розвиток стандартів корпоративної клієнт-орієнтованої культури, цінностей, кодексів і норм поведінки.

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 [137], що визначає систему управління якістю, зокрема в сфері готельних послуг. Даний стандарт визначає наступні загальні принципи управління.

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 свідочтв 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 [137].

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.

У праці [6] проведено метатеоретичний аналіз визначень клієнтського досвіду і з'ясовано, що у сучасній літературі немає єдиної думки про його сутність. Основна плутанина виникає навколо ототожнення якості обслуговування клієнтів із задоволеністю або цінністю. Окремі дослідники розглядають клієнтський досвід як реакцією на пропозицію [42]; як оцінку

якості пропозиції [34]; як характеристику продукту, а не реакцію покупця на нього [49], що суперечить традиційному поняттю досвіду як суб'єктивного сприйняття індивіда цінності [1]. Ми розглядаємо досвід клієнтів 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» [59], який становить основу для управління враженнями клієнтів – Customer Experience Management [58]. 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) [57].

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 (Customer Journey Mapping), в якій зазначаються споживчі реакції на взаємодію із персоналом. У готельній індустрії застосовується карта досвіду клієнта. На рис. 1.6 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. 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.

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 варійованою 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.

Особливістю готельної індустрії є важливість емоційної складової взаємовідносин між організацією і клієнтом. Досвід клієнта – це реальні фізичні, інтелектуальні та емоційні ситуації, в які він потрапляє, перебуваючи в готелі. Клієнт-орієнтованість неможливо спроектувати без врахування клієнтського досвіду, який апріорі починається з розуміння клієнта та емпатії до нього. У сфері гостинності люди завжди хочуть отримати кращий досвід в будь-якій ситуації. Вони завжди очікують на ідеальний сервіс, і мова

йде не про розкіш, а про зручність, інтуїтивно зрозумілу взаємодію персоналу, коли інтереси і потреби клієнта стоять завжди в центрі подій. Виходячи з цього, очікування клієнтів ставлять ще більш високі стандарти для індустрії.

Очікування гостя готелю у результаті набуття клієнтського досвіду створюють враження від наданого сервісу. Відповідно до наведеної на рис. 1.7 піраміди сервісу, під час перебування в готелі, або після виселення клієнт співвідносить свої очікування щодо якості наданих послуг, відповідності ціни і якості обслуговування і відповідно оцінює сервіс. Для подальших досліджень ми пропонуємо його оцінювати за п'ятибальною шкалою. Якщо очікування не виправдались, то сервіс є «невідповідним»; якщо очікування виправдались, то градація якості сервісу змінюється від «задовільного» «доброго» до «дуже доброго». У випадку перевершення очікувань – сервіс вважається «ідеальним».

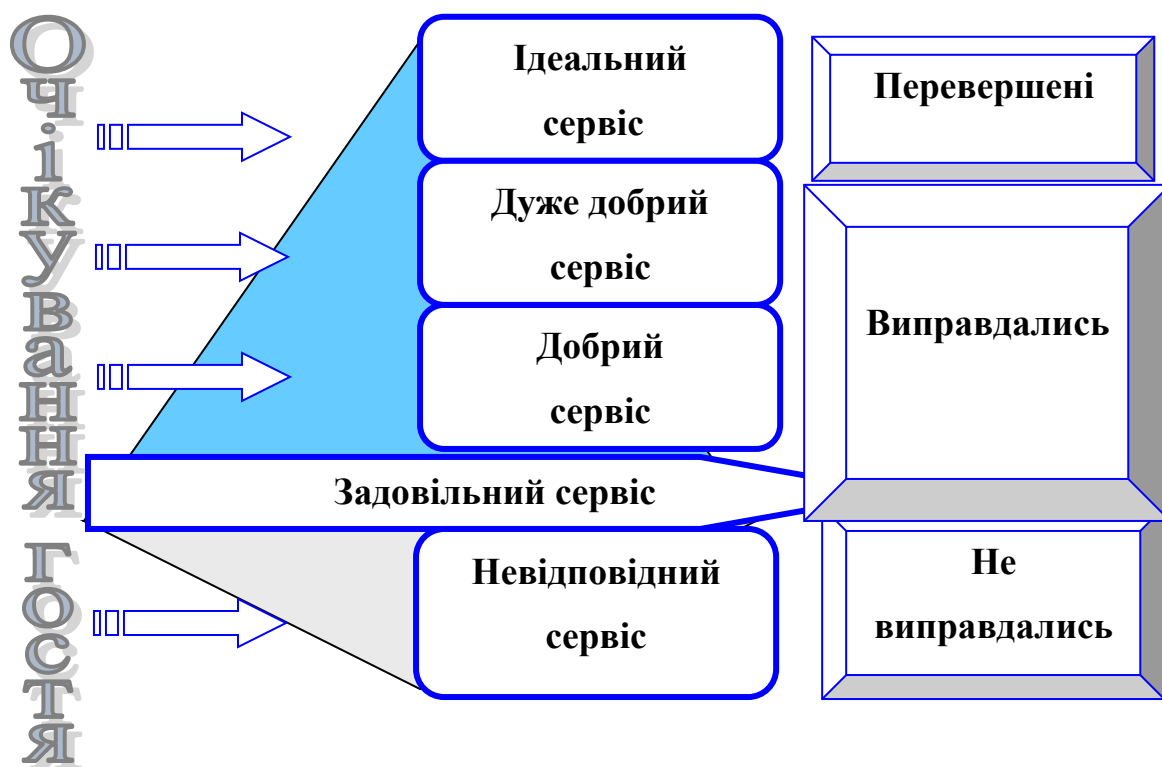


Рисунок 1.7 – Піраміда сервісу у взаємозв'язку із очікуваннями гостя готелю

Наведені на рис. 1.7 співвідношення очікувань гостя із оцінкою якості сервісу з боку готелю теж можуть бути різними. Так для готельного підприємства надані послуги можуть бути визнані ідеальними з точки зору швидкості обслуговування; санітарної гігієни, безпечності проживання тощо, а для клієнта рівень комфорту в готелі може бути не відповідний до оплаченої ціни (вище або нижче). І в першому, і в другому випадку у гостя виникає відчуття, що він «переплачує» за послугу.

Таким чином, 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.

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.

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

У таблиці 1.6. наведені принципи управління клієнт-орієнтованим сервісом, що інтегрують методологічні засади маркетингового менеджменту, управління персоналом, тотального управління якістю та управління організаційною поведінкою.

Таблиця 1.6 – Принципи управління клієнт-орієнтованим сервісом

1. <i>Цілісність</i> системи клієнт-орієнтованості, її зв'язок з іншими процесами і характеристиками підприємства, оскільки окремо її елементи не дають результату.
2. <i>Цінність зовнішнього та внутрішнього клієнта</i> – пріоритет діяльності організації. Розуміння клієнта та відстеження його споживчих переваг на постійній основі.
3. <i>Моніторинг оцінки якості</i> сервісного продукту та діагностика задоволеності клієнта з використанням моделі сприйняття якості.
4. <i>Формування культури</i> – цінностей клієнт-орієнтованості в організації.
5. <i>Навчання персоналу</i> та розвиток компетентностей, упровадження методів взаємодії.
6. <i>Стандартизація</i> роботи персоналу та контроль якості роботи фронт-персоналу.
7. <i>Лояльність</i> до співробітників та створення дієвої системи мотивації персоналу.
8. <i>Відповідальності</i> . Організація управління процесом клієнт-орієнтованості (наявність центру відповідальності за клієнтський сервіс).
9. <i>Технологічності</i> . Упровадження технологій клієнт-орієнтованості (CRM, системи лояльності клієнтів).
10. <i>Внутрішньо-орієнтований сервіс</i> . Наявність внутрішнього сервісу та внутрішнього маркетингу.
11. <i>Соціальної відповідальності</i> . Формування соціально-відповідальних комунікацій, брендінг та управління репутацією.
12. <i>Періодичності оцінки</i> . Періодична діагностика і постійний моніторинг ступеня клієнт-орієнтованості.
13. <i>Динамічності</i> та <i>гнучкості</i> організаційних змін забезпечує гарантії сервісу, його надійність, тобто дієвість на постійній основі.
14. <i>Вимірюваності</i> . 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. Запропонована концепція управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю заснована на міждисциплінарному підході, спирається на теоретичний базис: інституційної теорії фірми; теорії динамічних можливостей; холістичної теорії маркетингу і парадигму сервісного менеджменту. На її основі змодельовано систему управління клієнт-орієнтованістю, наведену на рис. 1.8, що включає наступні підсистеми.

1. Формування функціональної якості сервісного продукту. Функціональна якість включає матеріальні (відчутні) та невлічимі якості послуг готелю. До неї відносяться: 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.



Рисунок 1.8 – Складові системи управління клієнт-орієнтованістю готелю [174]

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. 1.8 система управління дозволяє визначити ступінь клієнт-орієнтованості на рівні міжособистісних взаємодій та на рівні організації, слугує базою для проведення досліджень у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОСТІ ГОТЕЛЮ

2.1. Глобальні виклики та передумови формування клієнт-орієнтованого сервісу в готельній індустрії

За результатами розвитку туризму у 2017-2018 рр. цю сферу у світових масштабах визнано глобальною силою економічного зростання. За даними світової організації туризму UNWTO лише за 2018 р. міжнародні туристичні потоки зросли на 5%, випереджаючи при цьому товарний експорт, а прибуток від експорту туристичних послуг збільшився до 1,7 трлн. дол., що на 4% перевищує показник 2017 р. [30]. У цілому темпи зростання прибутків та надходжень від туризму випереджають темпи розвитку світової економіки, 4% у туризмі проти 3,6% зростання світового ВВП. Тригерами такого стрімкого розвитку туризму в світі стали зростаючий середній клас в економіках, що розвиваються; розвиток технологій, підвищення доступності витрат на подорожі, спрощення оформлення віз. При цьому в галузі відбувається збільшення робочих місць, які характеризуються кращими умовами, ніж в інших секторах економіки, тим самим вирішуються проблеми зайнятості населення. Крім того, саме туризм слугує каталізатором інновацій та підприємництва. Являючись невід'ємною та вагомою складовою туризму, індустрія гостинності також набуває все більшого соціально-економічного значення, для розвитку якої потрібні сучасні бізнес-моделі, ефективні методи господарювання та управління у надзвичайно динамічних умовах.

За даними UNWTO найбільший потік туристів у 2018 р. у світових масштабах спостерігався в Європі – більше 710 млн осіб, що принесло дохід у 570 трлн дол. (рис. 2.1), приріст відповідно до 2017 р. за обома

показниками склав 5%. У два рази менше, а саме близько 350 млн осіб подорожували до країн Азії та Океанії, при цьому дохід склав 435 трлн дол., приріст показників – по 7%. На 7% у 2018 р. збільшився потік туристів й до Африки, яку відвідали 216 млн туристів, проте дохід збільшився лише на 2%. Найменше туристи відвідують країни Америки та Середнього сходу, потік туристів до них становить 60-67 млн осіб.

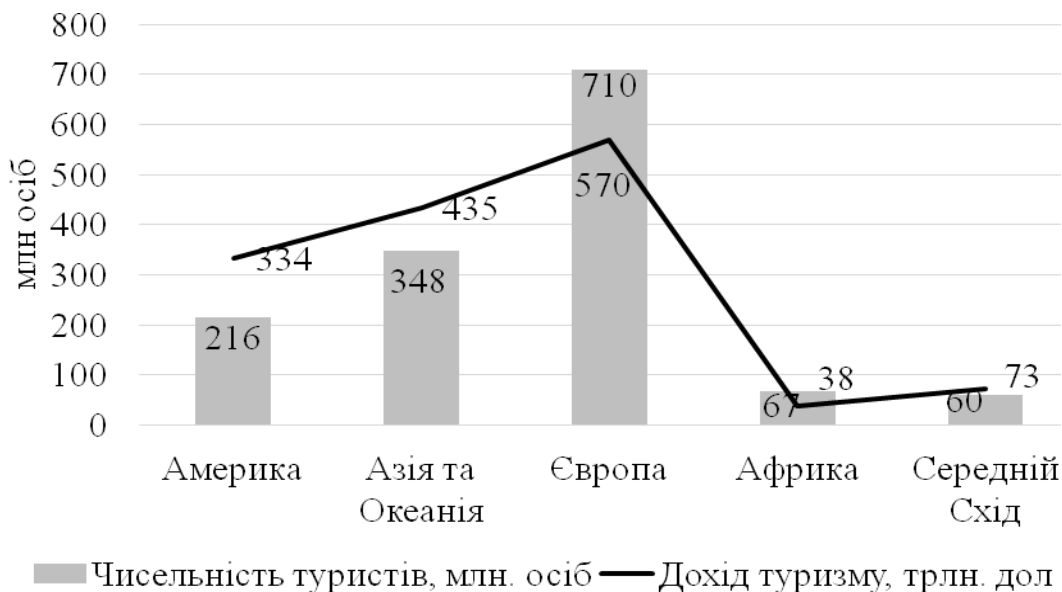


Рисунок 2.1 – Розподіл туристичних потоків за регіонами світу*

*Складено за даними [30]

Аналізуючи регіональні особливості розподілу туристичних потоків в Європі (рис. 2.2) виявлено, що найбільша частка туристів приходить на країни Північної Європи (серед них найбільш популярні Іспанія – 11,7% туристів, які відвідували Європу, Італія – 8,8%, Греція – 4,2%, Хорватія – 2,3%), а саме більше 40%. Завдяки значній популярності Франції, яку відвідали у 2018 р. 12,6% туристів, що подорожували до Європи, на другому місці за розміром туристичних потоків Північна Європа, на частку якої прийшлося майже 30% туристів. На частку країн Східної та центральної Європи у 2018 р. прийшлося лише 20% туристів, які відвідували Європу. Серед країн даного регіону найбільш популярними були Польща, Угорщина та Україні, яку відвідали 14207 тис. осіб або 2%

туристів, що подорожували Європою. Слід відзначити, що порівняно з 2017 р. даний показник в Україні знизився на 1,5%, а порівняно з 2010 р. – на 6%. За таких умов спостерігається негативна тенденція, яка спричиняє загрози для розвитку та передумови нестабільності діяльності підприємств індустрії гостинності, що потребує від них вживання активних заходів щодо запобігання падіння їх відвідуваності.

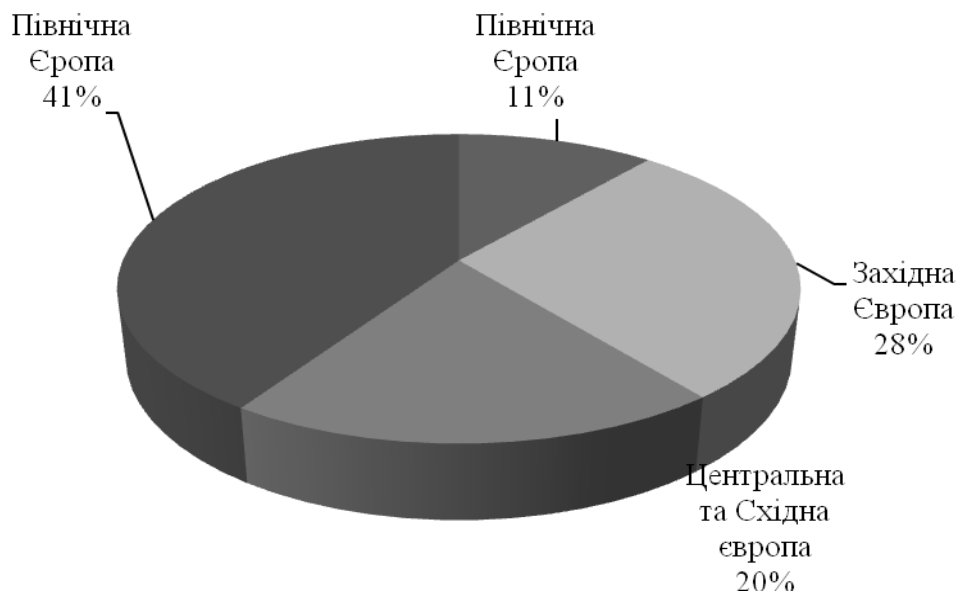


Рисунок 2.2 – Розподіл туристичних потоків за регіонами Європи

Ураховуючи значний вплив на розвиток індустрії гостинності потоків іноземних громадян, які в'їжджають до країни, слід відзначити негативні тенденції, які мають місце в Україні. Якщо протягом 2010-2013 рр. Україну щорічно відвідували 21-24,7 млн іноземних громадян, більше всього у 2013 р., то з 2014 р. чисельність приїжджих іноземних громадян скоротилася одразу майже у 2 рази до 12-13 млн у 2014-2016 рр., у 2017 р. вона склала 14,2 млн., що на 6,7% більше порівняно з 2016 р., але на 33% менше, ніж у 2010 р. (рис. 2.3). За даними Державної служби статистики [122], підраховано, що лише 6-7% іноземних громадян, які в'їжджали до України у 2010-2017 рр., перебували у колективних засобах розміщення (КЗР), а у 2013 – ще менше – лише 2,2%. Таким чином, перебуваючи в Україні, переважна більшість іноземних громадян проживають у друзях

чи знайомих або для тимчасового розміщення обирають альтернативні варіанти розміщення: орендують квартири (кімнати), приватні будинки або кімнати в них, кімнати в гестхаусах. Тим самим попит на послуги закладів готельного господарства в Україні з боку іноземних громадян є низьким, що зумовлює необхідність його стимулювання, а також підвищення привабливості готелів для них.



Рисунок 2.3 – Динаміка кількості іноземних громадян, які в'їжджали в Україну в 2010-2017 рр.

Вибір місця для тимчасового розміщення під час перебування в іноземній країні певною мірою залежить від мети поїздки. За даними UNWTO [82] серед мотивів туристичних подорожей у світі переважають відпустка, дозвілля, відпочинок, канікули, на їх частку приходиться 56% (рис. 2.4), причому порівняно з 2000 р. вона зросла на 6%. Вимоги цих туристів до готелів будуть полягати у максимізації комфорту, створенні сприятливої атмосфери для спілкування, розваг, у тому числі для дітей, забезпеченні відповідними послугами. З метою відвідування друзів та родичів, для зміцнення здоров'я, з релігійними мотивами, подорожує 27%

туристів, з них лише певна частина користується готелями, а інші можуть перебувати у родичів та друзів. Для подорожуючих з метою оздоровлення пріоритетом вибору буде перелік та якість саме оздоровчих послуг та харчування. Подорожуючи з релігійними мотивами, туристи, як правило, менш вибагливі до комфорту та переліку послуг в готелі.

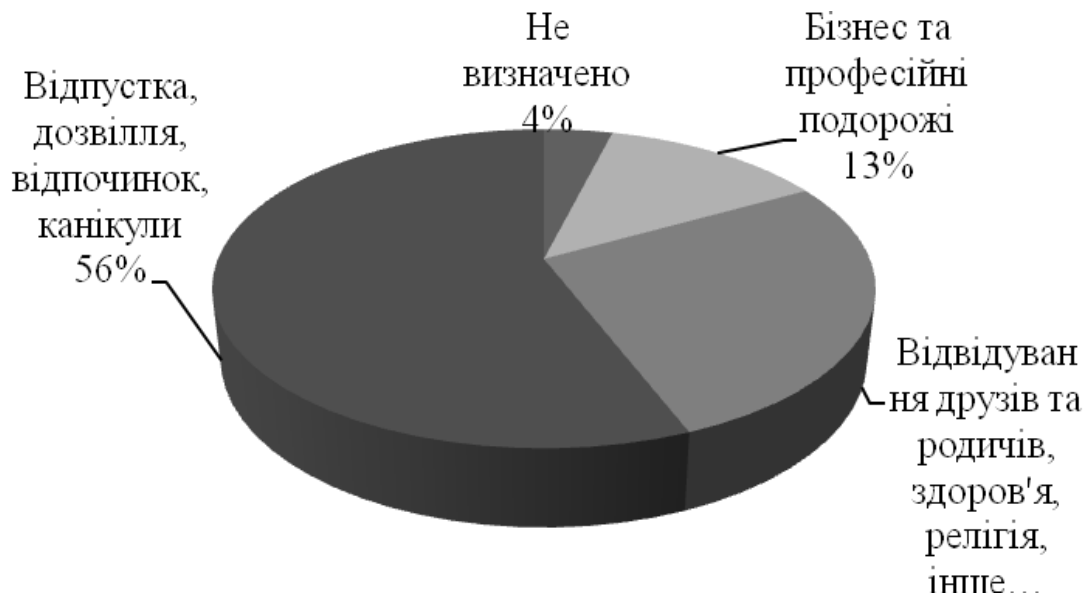


Рисунок 2.4 – Розподіл туристів, які подорожували в світі, за мотивами подорожі

Специфіка розподілу туристів за мотивами подорожі в Україні характеризується переважанням приватних поїздок (рис. 2.5), з метою туризму Україну відвідали лише 38 тис. осіб або 0,27% від чисельності іноземних громадян, які в'їжджали в Україну в 2017 р. Зі службовою, діловою, дипломатичною метою Україну відвідали майже 89 тис. осіб, або 0,63%; з метою культурного та спортивного обміну, релігійних мотивів – 348,8 тис. осіб, що склало 2,45%. За таких умов попит на послуги готелів є значно нижчим, за потенційну місткість ринку готельних послуг.

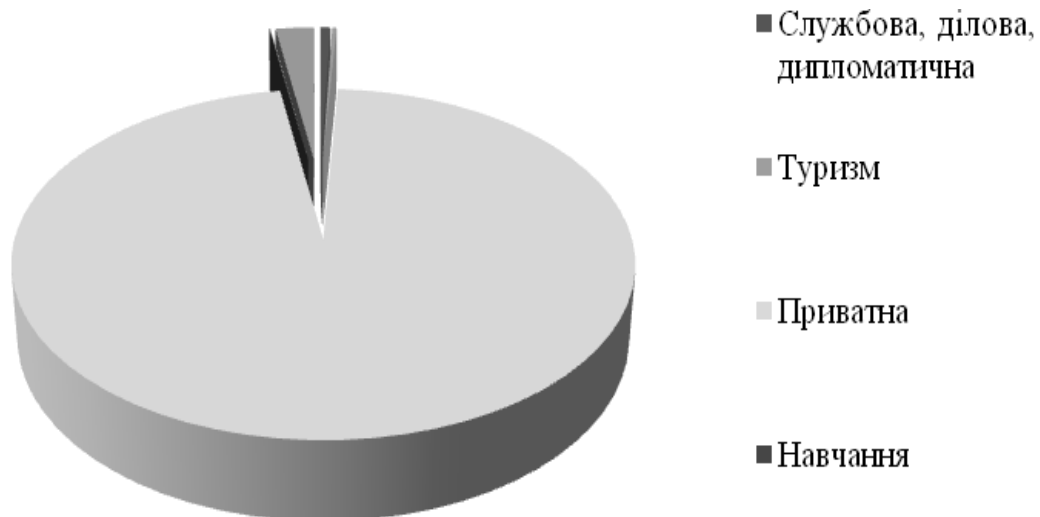


Рисунок 2.5 – Розподіл туристів, які в’їжджали в Україну, за мотивами подорожі у 2018 р.

Послугами закладів готельного господарства в основному користуються чотири категорії іноземних громадян, які в’їжджали в Україну, – туристи; громадяни, які приїхали у службову, ділову, дипломатичну поїздку; які приїхали з метою задоволення культурних, спортивних, релігійних потреб та лише незначна частина громадян, які приїхали з приватною метою. Серед цих категорій потенційних споживачів в Україні потоки туристів скоротилися за досліджуваний період з 1,08 млн. осіб до 38 тис., тобто на 96,4%: потоки іноземних громадян, які приїжджали в Україну в службову, ділову, дипломатичну поїздку – на 87,2%, скоротилися і потоки іноземних громадян, які приїжджали в Україну з метою задоволення культурних, спортивних, релігійних потреб – на 28% (табл. 2.1). Однією з причин ситуації, що склалася, стали військовий конфлікт на сході країни та втрата АР Крим, про що свідчать дані змін у 2014 р.

Таблиця 2.1. – Динаміка потоків іноземних громадян, які приїжджали в Україну у 2010-2017 рр, за метою поїздки

Рік	Потоки туристів в Україні серед іноземних громадян, осіб	Темп росту, %	Потоки іноземних громадян, які приїжджали в Україну в службову, ділову, дипломатичну поїздку, осіб	Темп росту, %	Потоки іноземних громадян, які приїжджали в Україну з метою задоволення культурних, спортивних, релігійних потреб, осіб	Темп росту, %
2010	1083015	–	694557	–	19089067	–
2011	1225954	113,2	644992	92,9	19180171	100,5
2012	940052	76,7	350224	54,3	16795240	87,6
2013	488496	52,0	167416	47,8	18167742	108,2
2014	146804	30,1	49437	29,5	9696854	53,4
2015	137906	93,9	41169	83,3	11525239	118,9
2016	172848	125,3	33397	81,1	12953702	112,4
2017	38 958	22,5	88 976	266,4	13 741 653	106,1
Темп росту 2017 до 2010, %	3,6	–	12,8	–	72,0	–

Під впливом глобалізаційних процесів відбувається стрімкий розвиток туризму в усіх регіонах світу, що зумовлює перспективи для сфер послуг, які обслуговують туристів, у тому числі – сфери гостинності. Проте в Україні спостерігаються низький рівень та уповільнення розвитку туризму. Науковці відзначають [84], що незважаючи на ресурсну забезпеченість та безмежні потенційні туристичні можливості, Україна сьогодні не може конкурувати з розвинутими туристичними державами на світовому ринку туристичних послуг, у зв'язку з чим гальмується й розвиток готельної індустрії як складової туристичної інфраструктури.

На підтвердження цього за даними World Economic Forum [65; 66] в міжнародному рейтингу туристичної конкурентоспроможності Україна у 2018 р. серед 140 країн посідала 78 місце з індексом 3,7 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Показники туристичної конкурентоспроможності України
в світовому рейтингу у 2017-2018 рр.

Показник	2011	2017	2018	Зміна 2017 до 2018 +/-
Індекс туристичної конкурентоспроможності	3,83	3,5	3,7	0,2
Ранг у рейтингу	85	88	78	+10
Бізнес-середовище	3,5	3,7	4,1	0,4
Рівень безпеки	4,5	3,5	4,8	1,3
Охорона здоров'я та гігієна	6,5	6,6	6,5	-0,1
Людські ресурси та ринок праці	4,9	4,9	4,8	-0,1
Готовність до інформаційно-комунікаційних технологій	-	4,2	4,5	0,3
Пріоретизація сфери	4,1	4,3	4,3	0
Міжнародна відкритість	-	2,96	3,7	0,74
Цінова конкурентоспроможність	4,0	5,2	5,9	0,7
Екологічна стійкість	-	3,9	4,1	0,2
Інфраструктура повітряного транспорту	2,6	2,4	2,6	0,2
Інфраструктура наземного та водного транспорту	3,4	3	3,9	0,9
Туристична інфраструктура	3,2	4	3,2	-0,8
Природні ресурси	2,3	2,3	2,2	-0,1
Культурні ресурси та ділові поїздки	1,9	2,1	1,9	-0,2

Позитивним є покращення цієї позиції порівняно з 2017 р. на 10 місць, але індекс зріс лише на 0,2, що дає підстави визначити повільність темпів розвитку туризму та чинників, що його забезпечують. Слід відзначити, що у 2011 р. за індексом туристичної конкурентоспроможності Україна посідала 85 місце, проте порівняння складових індексу ускладнено, оскільки змінено методологію індексу, а саме, ураховуючи цілі сталого розвитку були введені такі складові як готовність до інформаційно-комунікаційних технологій, екологічна стійкість, міжнародна відкритість. Проте серед найсуттєвіших позитивних змін за 2011-2018 рр. слід відзначити підвищення цінової конкурентоспроможності туристичних послуг України, покращення бізнес-середовища. За даними рейтингу 2017-2018 рр. найкращими показниками індексів туристичної конкурентоспроможності України характеризуються

стан охорони здоров'я та гігієна, цінова конкурентоспроможність, людські ресурси та ринок праці, готовність до інформаційно-комунікаційних технологій, екологічна стійкість, які у сукупності можна вважати конкурентними перевагами на світовому ринку туристичних послуг. У той же час низькими показниками характеризуються інфраструктура повітряного транспорту, туристична інфраструктура, природні та культурні ресурси.

Відповідно до рейтингу 2017 р. за складовою «туристична інфраструктура» Україна посідала 77 місце. Серед показників цієї складової найгірші позиції спостерігаються за кількістю готельних номерів – 103 місце, а за якістю туристичної інфраструктури – 107, найкраще, 21 місце, серед складових «туристична інфраструктура» – за забезпеченістю банкоматами (табл. 2.3). Для підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку туристичних послуг одним із ключових напрямів є покращення та розвиток туристичної інфраструктури, перш за все, індустрії гостинності. У цьому напрямі першочерговими завданнями вважаємо необхідність розвитку мережі готелів, підвищення комфортності умов проживання, оптимізація цінової політики щодо забезпечення оптимального співвідношення ціна/якість, високі стандарти гостинності, що значною мірою забезпечується професіоналізмом та рівнем кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.3 – Показники складової «туристична інфраструктура» в 2017 р.

Показник	Ранг	Показник
Туристична інфраструктура, у тч.	77	4,0
– наявність великих компаній з прокату автомобілів	72	5
– готельні номери (кількість на 100 осіб)	103	0,2
– якість туристичної інфраструктури	107	3,9
– кількість банкоматів (кількість на 1000 дорослого населення)	21	94,6

За даними державної служби статистики України [122] протягом 2011-2013 рр. спостерігався розвиток мережі колективних засобів розміщення

в Україні (рис. 2.6), однією з причин якого було підготовка до проведення ЧЄ з футболу «Євро 2012», їх кількість за два роки зросла майже на 9%.



Рисунок 2.6 – Динаміка кількості колективних засобів розміщення в Україні у 2010-2018 рр.

Проте з 2014 рр. кількість колективних засобів розміщення в Україні скоротилася до 4572 од., що пов'язано з втратою об'єктів на тимчасово окупованих територіях Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях. Протягом 2015-2017 рр. відбувалося щорічне зменшення кількості колективних засобів розміщення в Україні, що зумовлено складними умовами господарювання та неспроможністю окремих колективних засобів розміщення конкурувати на ринку готельних послуг, унаслідок чого вони закривалися. Негативно характеризує тенденції на ринку готельних послуг в Україні суттєве зменшення кількості місць у колективних засобах розміщення, якщо у 2011 р. їх було більше 567 тис., то у 2018 р. – лише близько 300 тис., що на 43% менше. Таким чином, слід відмітити зменшення середньої місткості у сучасних колективних засобах розміщення, з 96,4 місць на 1 готель у 2011 р. до 63,6 – у 2018 р. При цьому коефіцієнт використання місткості готелів в Україні за даними розрахунків [74] коливається на рівні 0,22-0,26, що є досить низьким показником, який не може забезпечити

стабільний та прибутковий розвиток більшості колективних засобів розміщення в Україні.

Не зважаючи на економічні, політичні проблеми та складнощі розвитку, індустрія гостинності стає все більш привабливою для розвитку бізнесу, саме цим можна пояснити той факт, що у 2018 р. кількість колективних засобів розміщення в Україні зросла на 604 об'єкта або майже на 15%, порівняно з 2017 р. і стала найбільшою з 2014 р. Таким чином, відмічається зростання пропозиції готельних послуг, що хоча і відбувається на фоні щорічного зростання кількості осіб, які перебували у колективних засобах розміщення (рис. 2.7), але протягом 2014-2018 р, завантаженість готелів залишається низькою. За цих умов завданням менеджменту колективних засобах розміщення є формування їх привабливості та посилення конкурентоспроможності послуг.

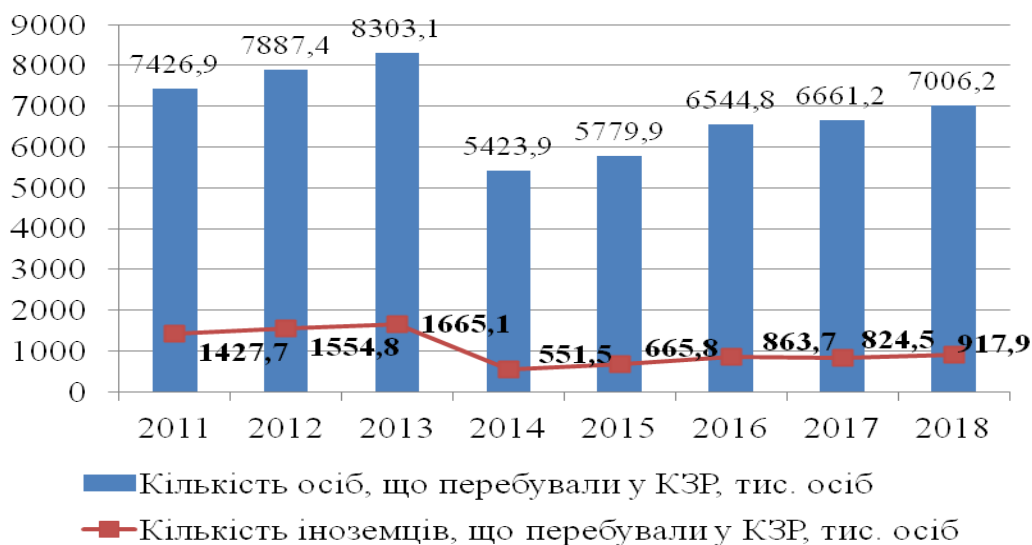


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщення в Україні у 2011-2018 рр.

Графік на рис. 2.7. вказує на пряму залежність кількості іноземних осіб, що перебували у колективних засобах розміщення в Україні, від динаміки кількості іноземців, які в'їжджали до України. Зменшення їх потоків, яке було встановлено вище, вплинуло на зменшення кількості іноземних

осіб, що перебували у колективних засобах розміщення. У 2014 р. їх кількість зменшилася до 551,5 тис. осіб, що майже у три рази менше показників 2011-2013 рр. Пов'язано це було переважно із зростанням небезпеки в Україні внаслідок військового конфлікту на сході. Хоча протягом 2014-2018 рр. ситуація виправлялася, кількість іноземних осіб, що перебували у колективних засобах розміщення в Україні, щорічно зростала, у 2018 р. лише 917,9 тис. осіб скористалися послугами готелів та аналогічних засобів розміщення, що на 40% менше показників 2011-2013 рр. Тим самим, колективними засобами розміщення втрачається такий важливий сегмент як іноземні гості, який є більш привабливим з точки зору доходності та обсягів споживання готельних послуг і сприяє більшому надходженню грошових ресурсів. Саме іноземці віддають перевагу більш комфортним номерам, а значить більш дорогим, а під час перебування вони споживають більшу кількість додаткових послуг, що збільшує джерела доходів колективних засобів розміщення.

Внесок сфери гостинності в економіку країни протягом досліджуваного періоду характеризується досить низькою часткою обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщення у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств в Україні, у 2010-2018 рр. вона коливалася на рівні 0,1-0,15% (табл. 2.4.).

Найгірші показники стану та тенденції розвитку ринку послуг засобів тимчасового розміщення мали місце у 2014 р., обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщення скоротився до 3858570,1 тис. грн., що на 36,2% менше порівняно з 2013 р. З 2015 р. спостерігається тенденція щорічного зростання показників, причому досить високими темпами, щорічний приріст складав від 20 до 38%, які перевищували темпи росту загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) (товарів, послуг) підприємств в Україні протягом 2015-2018 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) (товарів, послуг) підприємств, тис. грн.	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщення, тис. грн.	Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщення у загальному обсязі реалізованої продукції підприємств, %	Темп росту обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, %	Темп росту обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщення, %
2010	3366228252	3870360,9	0,11	–	–
2011	3991239440	4681326,5	0,12	118,57	120,95
2012	4203169573	5541985,4	0,13	105,31	118,38
2013	4050214971	6048780	0,15	96,36	109,14
2014	4170659906	3858570,1	0,09	102,97	63,79
2015	5159067140	5136271,7	0,10	123,70	133,11
2016	6237535214	7113861,8	0,11	120,90	138,50
2017	7707935219	8894504,4	0,12	123,57	125,03
2018	9206049546	10694391,5	0,12	119,44	120,24
Тр 2018 до 2010, %	–	–	–	273,48	276,32

У цілому за досліджуваний період приріст обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщення склав 176,3%, що на 3% більш, ніж в цілому по реальному сектору економіки. Таким чином, спостерігається позитивна динаміка зростання місткості ринку послуг індустрії гостинності, а також більш високі темпи його нарощення, ніж в цілому споживчого ринку в Україні, підтверджує важливе значення розвитку індустрії гостинності для економіки в цілому.

У сфері індустрії гостинності більша частина обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) приходиться на готелі і подібні засоби тимчасового розміщення, причому спостерігається щорічне зростання частки

з 73,9% у 2010 р. до 88,64% у 2018 р., а у 2016 вона сягнула майже 90% (табл. 2.5) За досліджуваний період розвиток ринку готельних послуг розвивався більш високими темпами, ніж в цілому індустрія гостинності, і саме збільшення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) готелів і подібних засобів тимчасового розміщення у 3,3 рази за 2010-2018 рр. забезпечило розвиток усієї сфери гостинності. Найбільші темпи приросту, більше 41%, спостерігалися у 2015 та 2016 рр., у 2017-2018 приріст складав 24,3 та 20,6%, відповідно. Оскільки темпи приросту обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) готелів і подібних засобів тимчасового розміщення у 2016-2018 рр. перевищували темпи інфляції (індекс споживчих цін складав 112,4%, 113,7%, 109,8% [109]), можна говорити про приріст реальної місткості ринку готельних послуг, що позитивно характеризує можливості для подальшого розвитку готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, але для їх використання необхідним є підвищення ефективності управління і використання при цьому інноваційних інструментів і технологій.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) в індустрії гостинності

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщення, тис. грн.	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, тис. грн.	Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) готелів і подібних засобів тимчасового розміщення у загальному обсязі, %	Темп росту обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщення, %	Темп росту обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, %
2010	3870360,9	2860026	73,90	–	–
2011	4681326,5	3668406	78,36	120,95	128,26
2012	5541985,4	4446257	80,23	118,38	121,20
2013	6048780	4895999,3	80,94	109,14	110,12
2014	3858570,1	3176561,8	82,32	63,79	64,88

2015	5136271,7	4501250,5	87,64	133,11	141,70
2016	7113861,8	6352042,5	89,29	138,50	141,12
2017	8894504,4	7895318	88,77	125,03	124,30
2018	10694391,5	9479438,3	88,64	120,24	120,06
Т _р 2018 до 2010, %				276,32	331,45

Після неефективної діяльності у 2013-2015 рр. позитивною динамікою відмічається отримання та щорічне зростання чистого прибутку підприємств в Україні у 2016-2018 рр., лише за 2018 р. приріст склав більше 70% (табл. 2.6). Слід відзначити й щорічне зростання частки підприємств в Україні, які отримували прибуток з 74% у 2010 р. до 88,6% у 2018 р. Наведені факти позитивно характеризують динаміку економічного розвитку в реальному секторі економіці.

Таблиця 2.6 – Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності

	Чистий прибуток підприємств всього по економіці, тис. грн.	Частка підприємств, які одержали прибуток, %	Чистий прибуток підприємств тимчасового розміщення, тис. грн.	Частка підприємств тимчасового розміщення, які одержали прибуток, %	Чистий прибуток готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, тис. грн.	Частка готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, які одержали прибуток, %
2010	13906129,7	57,3	-309524,9	51,3	-186956,4	51,9
2011	67797898,9	63,5	-357999,6	50,2	-218801,3	50,5
2012	35067276,8	63,0	-700697,2	50,7	-594531,0	47,0
2013	-22839743,6	65,0	-898330,4	53,2	-762638,7	49,8
2014	-590066944,5	65,5	-5361382,2	50,1	-5142911,5	47,7
2015	-373516013,2	73,3	-5072154,2	59,3	-4959158,6	56,7
2016	29705020,1	73,0	-2060914,3	61,8	-2028619,9	59,0
2017	168752792,7	72,4	1323035,8	61,9	1470289,3	59,0
2018	288305468,1	73,9	1825299,5	65,9	1846720,1	63,8
Темп росту 2018 до 2017, %	170,84	–	137,96	–	125,60	–

Більш складною була ситуація в індустрії гостинності. Протягом 2010-2016 рр. в галузі відмічались значні збитки, які сягнули майже 900 млн. грн. у 2013 р., лише з 2017 р. суб'єкти господарювання за КВЕД 55.0 почали одержувати прибутки. При цьому у 2010-2016 рр. лише 50-60% з них були прибутковими. Покращення ситуації спостерігається з 2016 р., частка підприємств, які одержували прибуток зросла до 62-65%. Аналогічні тенденції характерні для готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Проте темпи економічного зростання в індустрії гостинності менші, ніж в цілому по економіці в Україні, що підтверджує більш глибокі проблеми та необхідність їх вирішення шляхом удосконалення системи управління.

Позитивні зміни в економічному становищі підприємств в Україні підтверджують показники рентабельності (табл. 2.7), операційна зросла і перевищила у 2017-2018 рр. 8%, але рентабельність всієї діяльності склала лише 3 та 4,5%. Підприємства готельної індустрії, вийшовши на прибутковий рівень, продемонстрували значно вищий рівень як оперативної, так і всієї діяльності. У 2017 р. їх рівень склав 16,2 та 9,5%, а у 2018 зріс до 19,8 та 13%, відповідно. Ще більший рівень рентабельності спостерігається в готелях і подібних засобах тимчасового розміщування. У 2017 р. їх рівень склав 18,7 та 11,6%, а у 2018 зріс до 22,3 та 14,6%, відповідно. Тенденції, що намітилися позитивно характеризують зміни в індустрії гостинності, але для підтримки досягнутого рівня та подальшого розвитку прибуткових суб'єктів господарювання в індустрії гостинності, а також для тих 35% готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, які ще збиткові, потрібні зусилля щодо подальшого підвищення ефективності діяльності, виходу на новий більш високий рівень ефективності. Можливості для якого не просто наявні, а постійно з'являються і зростають, що пов'язано з високими темпами науково-технічного розвитку, процесами глобалізації, інформатизації та цифровізації.

Таблиця 2.7 – Динаміка рентабельності підприємств за видами економічної діяльності

	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств тимчасового розміщення, %	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств тимчасового розміщення, які одержали прибуток, %	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, %	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, які одержали прибуток, %
2010	4,0	0,5	-1,0	-3,6	1,6	-2,7
2011	5,9	1,8	-0,1	-4,1	1,5	-3,2
2012	5,0	1,0	-4,5	-8,1	-4,9	-8,5
2013	3,9	-0,7	-5,4	-10,2	-5,3	-10,6
2014	-4,1	-14,2	-50,9	-51,8	-54,4	-54,7
2015	1,0	-7,3	-33,9	-35,7	-35,3	-37,2
2016	7,4	0,6	-5,5	-15,2	-5,9	-16,1
2017	8,8	3,0	16,2	9,5	18,7	11,6
2018	8,1	4,5	19,8	13,0	22,3	14,6
Зміна рентабельності 2018 до 2017, %	-0,7	1,5	3,6	3,5	3,6	3

Цифрові технології проникли в усі сфери життя, докорінно змінили і продовжують змінювати економічні та організаційні процеси, способи комунікацій між постачальниками і споживачами товарів і послуг. Рівень поширення цифрових технологій в реальному секторі характеризується швидкістю адаптації до цифрової трансформації, рівнем використання широкопasmового Інтернету, хмарних сервісів, RFID-технологій, ERP-систем, включеність в електронну торгівлю.

Поширення комп'ютерних технологій в індустрії гостинності характеризується тим, що навіть не всі підприємства тимчасового розміщування й організації харчування у 2014-2018 використовували комп'ютери, а лише майже 90% (табл. 2.8). Проте більше 96-97% мали доступ до мережі Інтернет, що свідчить про використання підприємствами не тільки комп'ютерів, а й інших цифрових засобів та технологій.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників використання комп'ютерів, комп'ютерних мереж та соціальних медіа на підприємствах тимчасового розміщування й організації харчування

у загальній кількості підприємств тимчасового розміщування й організації харчування, які прийняли участь в обстеженні

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Зміна у 2018 до 2014, %
1	2	3	4	5	6	7
Частка підприємств тимчасового розміщування й організації харчування, які протягом року використовували комп'ютери	87,6	91,7	91,5	90,8	91,5	3,9
Частка підприємств тимчасового розміщування й організації харчування, які мали доступ до мережі Інтернет	96,7	96,6	97,2	97,6	97,5	0,8

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Частка підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, які протягом року мали вебсайт	37,3	48,9	42,7	47	45	7,7
Частка підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, які протягом року використовували соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo, Yammer тощо)	26,5	34,5	39,6	46,3	47,1	20,6
Частка підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, які протягом року використовували блоги чи мікроблоги (Twitter, Present.ly тощо)	6,6	9,2	9,3	11,2	11,3	4,7
Частка підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, які протягом року використовували вебсайти з мультимедійним вмістом (YouTube, Flickr, Picassa, SlideShare тощо)	10,6	14,2	15,4	18,2	19,9	9,3
Частка підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, які протягом року використовували засоби обміну знаннями (Wikipedia, PBWiki, Google Docs)	17,4	20,6	10,9	13,7	13,3	-4,1

Недостатнім слід вважати використання такого інструменту інтернет-маркетингу як вебсайт, його мали у 2014 р. лише 37,3% обстежених підприємств і хоча протягом досліджуваного періоду все більше підприємств відкривали свої сайти, їх частка збільшилася до 45%, тобто більше половини з них у 2018 р. не мали свого сайту. Соціальні мережі хоча і стають з кожним роком все більш популярними інструментом інтернет-маркетингу, про що свідчить зростання частки підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, які протягом року використовували соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo, Yammer тощо) з 26,5 до 47,1%, але

й даний напрямок комунікації та взаємодії з клієнтами та потенційними споживачами в індустрії гостинності потребує подальшої популяризації серед суб'єктів господарювання. Ще менше використовувалися блоги чи мікроблоги (Twitter, Present.ly тощо), частка підприємств тимчасового розміщування й організації харчування, які протягом року їх використовували, зросла з 6,6% у 2014 р. до 11,7% у 2018 р. Недостатньо уваги приділялося використанню вебсайти з мультимедійним вмістом (YouTube, Flickr, Picassa, SlideShare тощо), наразі частка підприємств тимчасового розміщування й організації харчування, які протягом року їх використовували, не перевищує 20%. До того ж популярність засобів обміну знаннями (Wikipedia, PBWiki, Google Docs) в індустрії гостинності взагалі падає, якщо у 2014 р. частка підприємств тимчасового розміщування й організації харчування, які протягом року їх використовували, становила 17,4%, то у 2018 р. вона знизилася на 4,1% до 13,35.

Ураховуючи, що саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій на сучасному етапі є однією з найважливіших умов, яка не просто змінює моделі комунікації і взаємодії, технології та інструменти сучасного менеджменту, а слугує джерелом інновацій, лише ті підприємства в сфері гостинності будуть конкурентоспроможними та матимуть перспективи для подальшого розвитку, які активно долучатимуться до процесів цифровізації, що потребує розвитку підходів та методичного інструментарію адаптації управління ними відповідно до сучасних трендів та тенденцій.

Саме цифрова революція утворює можливості для вітчизняних закладів готельного господарства приєднання до глобальні системи дистрибуції, яка об'єднує в собі тисячі готелів в усьому світі. Мається на увазі один з найбільш поширених каналів взаємодії між учасниками туристичного ринку – міжнародна комп'ютерна система бронювання, яка дозволяє закладам готельного господарства виходити на нові ринки. Підтримуючи думку М. Чорій [219], відзначимо позитивні наслідки впровадження інтернет-

технологій закладами готельного господарства: зниження витрат, зростання ефективності, легкий доступ до споживачів навіть для невеликих компаній, розвиток інструментів просування.

Переважає більшість сучасних готельних трендів пов'язано саме з поширенням цифрових технологій, серед яких слід відзначити наступні [118]:

– SMART-технології, які вже сьогодні надають можливості гостям регулювати освітлення, температуру в номері з мобільного телефону, використовувати «розумне» дзеркало-телевізор, Smart TV, голосове управління тощо;

- використання планшетів замість паперових буклетів, меню, телефону;
- бездротові зарядки для гаджетів;
- нові технології в звукоізоляції;
- доступ в номер без ключа;
- відеочат з консьєржем;
- шоломи віртуальної реальності Oculus Rift, якими оснащують фітнес-зали при готелях, працюючи на тренажерах в таких шоломах, гість може вибрати собі будь-який піший або велосипедний маршрут;
- робот-консьєрж, який запрограмований для доставки в номер необхідних речей, таких як зубна паста, швейний набір та інше.

Усі наведені тренди позитивно впливатимуть на процес організації та надання сервісного продукту, вони забезпечують більш високий рівень комфорту та задоволеності клієнтів, покращують їх загальне враження, а саме головне дозволяють підтримувати постійний рівень якості процесів, в які впроваджуються ці інноваційні технології, оскільки мінімізують людський фактор.

Крім того, Інтернет-ресурси надають можливість не тільки просувати готель та його сервісний продукт, а й оперативно отримувати інформацію для управління його якістю. Сучасні спеціалізовані сайти (TopHotels

(<https://tophotels.ru>) – інформаційний рейтинг готелів, заснований на відгуках спеціалістів туристичного бізнесу, а також звичайних туристів [67]; ТурПравда (<https://www.turpravda.ua>) – сервіс з публікаціями відгуків туристів, а також платформа спілкування людей та пошуку супутників [197]; Booking (Booking.com) – система інтернет-бронювання житла), що надають повну та незалежну оцінку якості обслуговування готелів, містять відгуки споживачів та їх рекомендації [8].

Під впливом цифрової революції змінюються також стиль та поведінка споживачів. Одним із трендів технологічна компанія Sabre виділила появу фріланс-платформ, що зумовило активний розвиток економіки вільного заробітку, унаслідок чого люди, особливо молодого віку, обирають альтернативний образ життя, вони не працюють на конкретну компанію, не прив'язуються до певного місця проживання та трудового графіку. Саме Інтернет та цифрові засоби дозволяють виконувати певні види робіт на далекій відстані від замовника, і це відкриває готелям нові можливості для розвитку сервісного продукту і задоволення нових потреб споживачів [25]. Крім цього нові споживчі тренди у сфері туризму, пов'язані з тенденціями в подорожах: подорожувати, щоб змінитися (освоїти нову культуру, місцеві традиції та принципи життя); подорожувати, щоб показувати (поширення інформації про різні країни, цікаві місця); зростання доступності туризму (туристи можуть подорожувати з різним рівнем доходу, навіть з низьким); розвиток індивідуальних подорожей та подорожей літніх осіб; прагнення до здорового способу життя та обізнаність щодо принципів сталого розвитку [118].

Відповідно до наведених трендів готелям необхідно вжити проактивних заходів:

– долучатися до популяризації національної культури, місцевих традицій і пропонувати спеціальні продукти в готелі (тематичні заходи, оформлення окремих номерів, сувеніри, страви у ресторані тощо);

– диференціювати сервісний продукт за рівнем співвідношення ціна/цінність для задоволення потреб споживачів з різним рівнем доходів;

– впроваджувати принцип клієнтоцентричності, який передбачає персоналізацію, індивідуалізацію комунікації і взаємодії з конкретним клієнтом, пропонування йому сервісного продукту відповідно до особистого розуміння, бажання та інтересів;

– підтримання загальносвітового руху до здорового способу життя;

– дотримання принципів сталого розвитку.

Принципи сталого розвитку також вже знайшли відображення у світових готельних трендах [118], що зумовлює управління сервісним продуктом на принципах «зеленого маркетингу», який передбачає інтеграцію екологічних практик в усі аспекти діяльності готелю. Серед найбільш популярних екологічних практик, що вже активно впроваджуються провідними готелями світу, слід відзначити: використання альтернативних джерел енергії (вітрової чи сонячної); економія ресурсів (води, енергії), відмова від використання пластику та поліетилену, налагодження утилізації відходів, відмова від щоденного прибирання номеру та заохочення гостей, які це підтримали; екологічність будівлі, внутрішнього оформлення, меблів, текстилю тощо; впровадження меню F&V, яке містить веганські та вегітаріанські страви. Для заохочення готелів у цьому напрямі у світі вже запроваджено міжнародну сертифікацію LEED «Лідерство в енергетичному та екологічному дизайні», відповідно до якої видається сертифікат залежно від рівня екологічності «Сертифікований», «Золотий», «Срібний» або «Платиновий».

Урахування та впровадження в діяльність готелю наведених трендів «зеленого маркетингу» дозволить підвищити споживчу цінність сервісного продукту, а саме головне – привернути увагу потенційних споживачів і завоювати їх прихильність і довіру.

Найбільш складною проблемою вітчизняних готелів є невідповідність рівня сервісу світовим стандартам, що певним чином пов'язано з застарілістю матеріально-технічної бази. За даними Державної служби статистики України [142] зношеність основних засобів підприємств тимчасового розміщування й організації харчування є високою і коливається на рівні 32-42% (рис. 2.8). Причому якщо в 2011 р. вона зменшилася з 43,4 до 32,4%, що було пов'язано із оновленням матеріально-технічної бази у зв'язку з підготовкою до Євро-2012, то з 2012 р. ступінь зношеності основних засобів має тенденцію до зростання. У цілому за досліджуваний період даний показник збільшився на 10% і в 2016-2018 рр. зношеність основних засобів перевищувала 40%.



Рисунок 2.8 – Динаміка зносу основних засобів підприємств тимчасового розміщування й організації харчування у 2010-2018 рр.

За таких умов вітчизняні готелі значно поступаються за рівнем сервісного продукту європейським та світовим закладам, що зумовлює необхідність спрямування зусиль на покращення ситуації, а це, у свою чергу, потребує значних інвестицій. Частка капітальних інвестицій в сферу

тимчасового розміщування й організації харчування у 2010-2015 рр. складала 0,51-0,83%, з 2016 р. вона скоротилася до 0,4%. Причому окремо у сферу тимчасового розміщення ще менше – 0,2-0,3% у 2016-2018 р. Якщо обсяг капітальних інвестицій в Україні за досліджуваний період збільшився у 3,2 рази, то у сферу тимчасового розміщування – лише у 2,6 рази, тобто ця сфера не вважається пріоритетною для інвестування, унаслідок має місце недостатнє фінансове забезпечення розвитку готельної індустрії, що й стримує інноваційні процеси та обмежує можливості суттєвого удосконалення сервісного продукту.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, зроблено наступні висновки щодо стану та тенденцій розвитку готельної індустрії в Україні:

– готельна індустрія в Україні, як і вся економіка країни, лише виходять з кризового стану і демонструє поступові позитивні зміни у 2017-2018 рр.;

– внесок сфери гостинності в економіку країни протягом досліджуваного періоду характеризується значно нижчим рівнем порівняно зі світовими показниками;

– на ринку готельних послуг постійно відбуваються зміни, зумовлені національними особливостями розвитку туризму та світовими трендами;

– переважна більшість готелів в Україні не відповідає основним європейським стандартам, однією з причин цього є суттєвий рівень зносу основних засобів, унаслідок чого має місце застарілість матеріально-технічної бази, будівель, окремі з яких прийшли в занедбаність та відстають від світових стандартів у цій сфері;

– зроблено тільки перші кроки для розвитку цивілізованого ринку готельних послуг з урахуванням міжнародних вимог до засобів розміщення;

– 35 % готелів і подібних засобів тимчасового розміщування залишаються збитковими, а завантаженість номерів низька і становить лише 15-20 %;

– загострення конкуренції, яку не витримують готелі і подібні засоби тимчасового розміщення найбільш неадаптовані до сучасних вимог;

– глобальний вплив на вітчизняну індустрію гостинності справляють глобальні тренди розвитку туризму, зміни споживчої поведінки, поширення на усі сфери діяльності принципів сталого розвитку;

– недостатність фінансового забезпечення та повільні темпи інноваційного розвитку.

Серед проблем розвитку готельної індустрії в Україні науковці відзначають наступні [74; 77; 157; 193; 219]:

– невідповідність цін рівню якості готельних послуг, вартість проживання в українських готелях в 2-3 рази перевищує вартість проживання в готелях аналогічного рівня країн Європи;

– обмеженість у використанні електронних та автоматизованих систем бронювання готельних номерів та новітніх технологій у процесі здійснення обслуговування в готелях і подібних засобах тимчасового розміщення;

– недостатня кількість кваліфікованих працівників готельних підприємств, що негативно впливає на рівень обслуговування та надання готельних послуг;

– низький рівень диференціації готельних послуг та слаборозвинена мережа хостелів, мотелів, кемпінгів та пансіонатів;

– невідповідність якості готельних послуг національним та світовим стандартам, дисбаланс ціни та якості;

– відсутність розгалуженої системи інформаційно-рекламного забезпечення діяльності галузі та туристичних представництв за кордоном.

Крім того, розвиток індустрії гостинності в Україні гальмується окремими проблемами на макрорівні [74; 77; 157; 193; 219]: відсутністю цивілізованих умов перетину кордону та несприятливий візовий режим для іноземних туристів; недосконалим податковим законодавством, що не сприяє вкладенню інвестицій в інфраструктуру туризму та санаторно-

курортний комплекс; недоліками в системі регіонального управління; відсутністю державного органу з обліку готелів та інших закладів розміщення, регулювання та контролю за їх діяльністю; різновідомча підпорядкованість туризму та індустрії гостинності та санаторно-курортного комплексу; недоліки в системі регіонального управління; проблеми тіньової економіки.

Засновуючись на результатах проведеного аналізу, можна констатувати, що необхідність управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю пов'язана з процесами глобалізації, наслідками цифрової революції, сучасними споживчими трендами, актуалізацією принципів сталого розвитку (рис. 2.9). Але з початку 2020 р. відбулися непередбачувані події, пов'язані з поширенням пандемії коронавірусу COVID-19 у світі. Для боротьби з поширенням коронавірусу більшість країн світу запровадило карантинні заходи, унаслідок яких було обмежено пересування громадян у світі, а також призупинено діяльність закладів тимчасового розміщення. Таким чином, сформувався потужний форс-мажорний чинник, який вплинув на усі країни світу та усі сфери життя, а особливо на усю індустрію гостинності. У наслідок поширення та боротьби з пандемією коронавірусу COVID-19 з'явилися нові виклики для готелів, яким необхідно відроджуватися після тривалого закриття, підвищувати безпеку та забезпечувати належні санітарно-гігієнічні вимоги, тим самим виникають нові можливості для покращення сервісу, що може посилити конкурентні переваги закладу.

Умови, які утворилися на сучасному етапі, вимагають нових підходів до організації процесів, взаємодії з персоналом та споживачами з метою забезпечення задоволеності усіх суб'єктів ринку у процесі виробництва та споживання сервісного продукту.

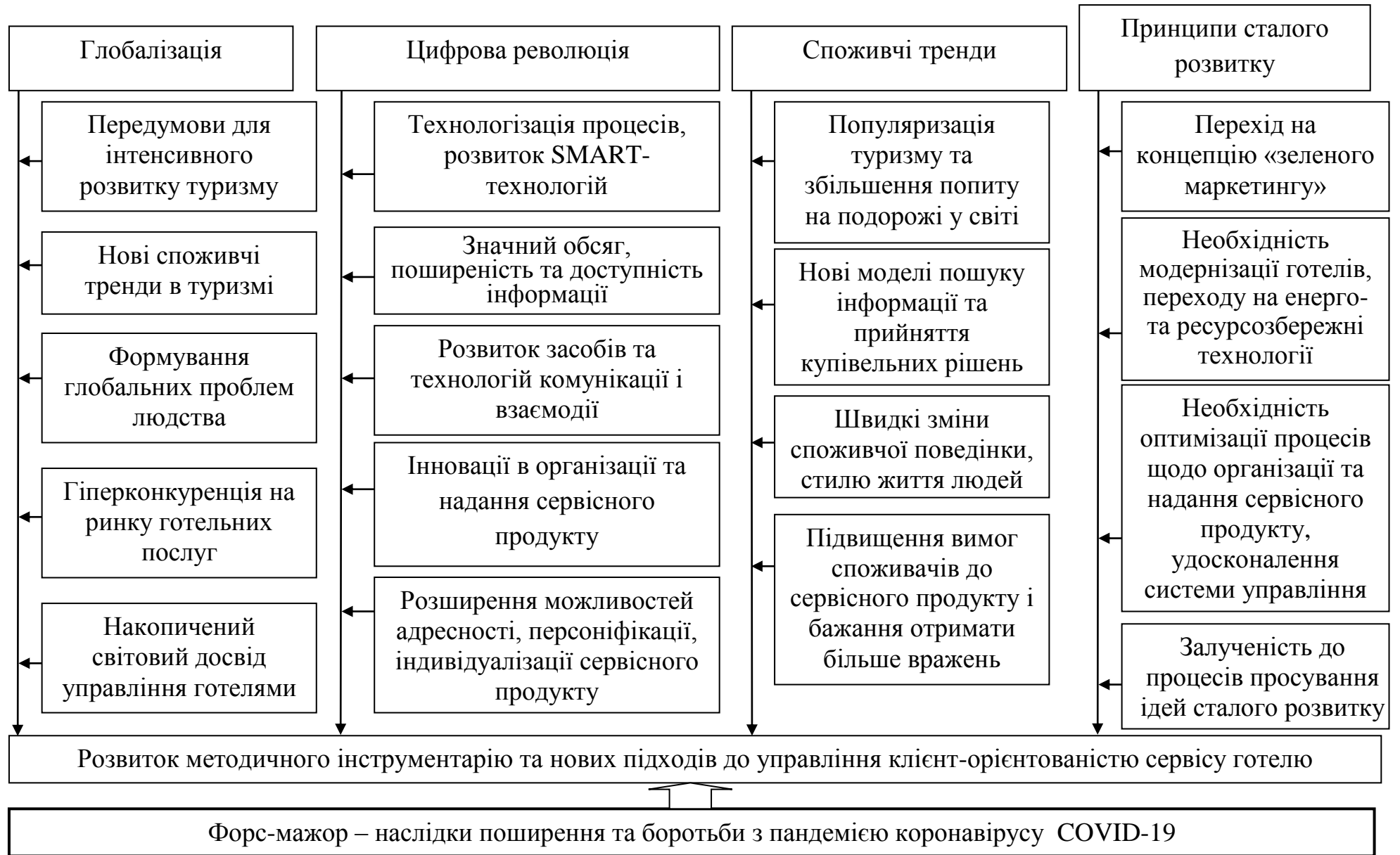


Рисунок 2.9 – Глобальні передумови та чинники управління клієнторієнтованістю сервісу готелю

2.2. Методичний інструментарій оцінювання клієнт-орієнтованості закладів готельної індустрії

Клієнт-орієнтованість реалізується на різних рівнях та в різних формах. Нами виділено 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 готелю щодо клієнт-орієнтованості його сервісу. Ураховуючи двоїстість розуміння клієнта, ми виділили внутрішню клієнт-орієнтованість (EX – Employee Experience), яка націлена на формування лояльності персоналу до корпоративних цінностей організації і зовнішню (GX – Guest Experience) – зорієнтовану на позитивний клієнтський досвід, поведінкову та емоційну лояльність гостя готелю – споживача сервісного продукту.

Інновації та операційний менеджмент становлять важливий інструмент досягнення успіху підприємства, проте в сервісних організаціях, до яких належить готельно-ресторанна індустрія, роль клієнт-орієнтованості у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є ключовою. Клієнт-орієнтованість проникає в усі ланки створення споживчої цінності: від етапу першого контакту (пізнання) сервісного продукту готелю до отримання зворотного зв'язку від гостя, що дозволяє розширити інтерфейс додаткових послуг, забезпечити повторне звернення клієнта або подальшу адвокацію бренду готелю серед знайомих чи потенційних клієнтів.

Для побудови дієвої системи управління клієнт-орієнтованістю підприємства використано теоретичний інструментарій розділу 1 та запропоновано загальну процедуру оцінювання наявного ступеня орієнтованості на клієнта підприємств готельно-ресторанного бізнесу, наведену на рис. 2.10.

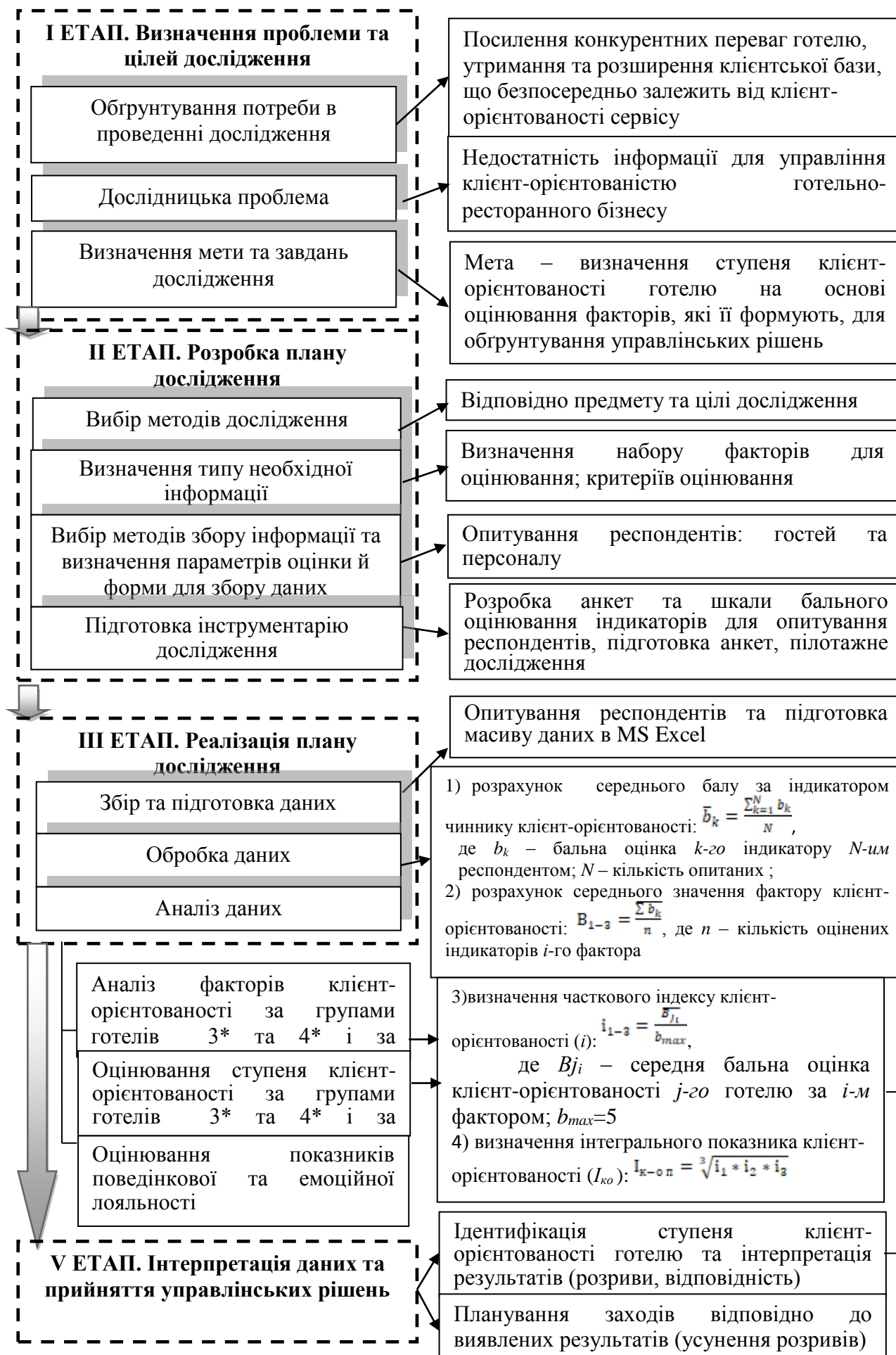


Рисунок 2.10 – Методичний підхід оцінювання клієнт-орієнтованості готелю

Дослідження клієнт-орієнтованості готелів виступає інструментом, який надає інформацію щодо джерел посилення конкурентних переваг, утримання та розширення клієнтської бази готелю. Визначення показників клієнт-орієнтованості дозволяє скоординувати функціонування всіх підсистем формування сервісного продукту з метою зростання загальної конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до методичного підходу, наведеного на рис. 2.10, на першому етапі визначається дослідницька проблема, яка лежить у площині оцінювання ступеня клієнт-орієнтованості. Ми підтримуємо позицію вчених [52; 53] щодо необхідності визначення фактичного, а не декларованого рівня орієнтації на клієнта, що найбільш адекватно відображає поняття ступеня клієнт-орієнтованості організації. Такий підхід дозволяє проаналізувати клієнт-орієнтованість як рису, що притаманна діяльності готелю як цілісного організму, тобто показує ступінь проникнення філософії цінності клієнта у реальні дії на всіх рівнях та в усіх бізнес-процесах.

Оцінка клієнт-орієнтованості організації передбачає визначення критеріїв і факторів, що становлять пріоритети у формуванні високої клієнтської цінності наданих послуг. На етапі II нами здійснено вибір дизайну дослідження клієнт-орієнтованості, що включає: вибір методів дослідження; типу необхідної інформації; методів збору інформації; визначення параметрів оцінки і форми для збору даних; розробка анкет та шкали бального оцінювання індикаторів для опитування респондентів, підготовка анкет, пілотажне дослідження. В основі переважної більшості методик, розроблених для оцінки рівня орієнтації на клієнта в організації [170; 171; 202], лежить метод опитування з використання анкети, що ґрунтується на різних шкалах: SOCO; MKTOR; MRKOR; MORTN; CUSTOR та інші [18; 27; 32; 44; 52; 53; 56; 60; 68], які дають можливість вимірювання цього рівня на базі вивчення ціннісних характеристик, сприйняття і поведінки.

Засновуючись на попередніх дослідженнях запропоновано систему управління клієнт-орієнтованістю готелю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Система управління клієнт-орієнтованістю готелю

Показники	Фактори
Підсистема забезпечення клієнт-орієнтованості готелю	
<p>Y1 Забезпечення функціональної якості сервісного продукту $Y1 = f(X1; X2; X3)$</p>	X1 Комфортність матеріальних умов проживання
	X2 Якість процесів обслуговування
	X3 Взаємовідносини з персоналом
<p>Y2 Підтримки клієнт-орієнтованості $Y2 = f(X4; X5; X6; X7)$</p>	X4 Емпатія
	X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість
	X6 Задоволеність персоналу
	X7 Залученість персоналу
Підсистема формування клієнтського досвіду	
<p>K1 Клієнтський досвід гостя (GX) $K1 = f(X1; X2; X3; X4; X8)$</p>	X1 Комфортність матеріальних умов проживання
	X2 Якість процесів обслуговування
	X3 Взаємовідносини з персоналом
	X4 Емпатія
	X8 Легкість шляху клієнта
<p>K2 Клієнт-орієнтованість персоналу $K2 = f(X5; X6; X7)$</p>	X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість
	X6 Задоволеність персоналу
	X7 Залученість персоналу
<p>KO Клієнт-орієнтованість сервісу готелю</p>	$KO = f(K1; K2)$
Підсистема діагностики якості клієнтського досвіду	
<p>Z1 Сприйняття клієнтського досвіду</p>	рівень відповідності обслуговування в готелі його категорії (зірковості)
	рівень відповідності ціни обслуговуванню в готелі
	рівень відповідності обслуговування очікуванням
	репутація
	ступінь вражень, що сформувалися від відвідування готелю
<p>Z2 Лояльність клієнтів</p>	NPS (net promoter score) % задоволених клієнтів і % клієнтів, готових відвідати готель повторно
<p>Z3 Адвокація</p>	% клієнтів, готових рекомендувати готель
<p>Z4 Надійність клієнтів</p>	SCI (secure customer index) % клієнтів готелю, для яких сервіс перевищив очікування

Наведена у табл. 2.9. система управління клієнт-орієнтованістю закладів готельно-ресторанної індустрії включає якісні та кількісні взаємопов'язані показники, декларує критеріальний базис її оцінки.

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 закладів готельної індустрії спрямований на управління клієнт-орієнтованістю сервісу (COSM – Customer-oriented Service Management).

Клієнт-орієнтоване управління готелем має дві складові: управління системою забезпечення функціональної якості сервісного продукту (Y1 та Y2) та управління клієнтським досвідом (КО). Наведена модель ґрунтується на системі діагностики, яка включає постійний моніторинг за поведінковими показниками, що характеризують клієнтський досвід.

Система забезпечення клієнт-орієнтованості готелю включає дві підсистеми.

1. Підсистема забезпечення функціональної якості сервісного продукту (Y1). Визначає функціональну якість сервісного продукту, яка відображає базові вимоги до трьох виділених факторів, що включають низку індикаторів.

X1 – Комфортність матеріальних умов проживання: комфортабельність приміщень та номерів; рівень оснащення приміщень та номерів;

розвиненість інфраструктури готелю; рівень благоустрою території; зручність місця розташування готелю.

X2 – Якість процесів обслуговування визначається наступними індикаторами: швидкістю та оперативністю обслуговування; системою бронювання та резервування; прийомом та розміщенням; рівнем обслуговування в номерах; рівнем організації харчування; рівнем санітарно-гігієнічної безпеки (чистота); безпечністю та умовами збереження власних речей; рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки; культурою обслуговування; привабливістю атмосфери.

X3 – Задоволеність взаємодією із персоналом визначається наступними індикаторами: охайність та зовнішній вигляд персоналу; доброзичливість та люб'язність персоналу; комунікабельність персоналу; злагодженість роботи персоналу готелю.

2. Підсистема підтримка клієнт-орієнтованості (Y2) – ґрунтується на факторах, що характеризують процеси розуміння зовнішнього клієнта (CI – customer insight) – емпатію до гостя, а також внутрішнього клієнта, до яких віднесено: внутрішня клієнт-орієнтованість; залученість та задоволеність персоналу.

X4 – Емпатія – розглядається нами як ключовий фактор налагодження довготривалих відносин. Основний її зміст полягає у здатності розпізнавати, розуміти, прогнозувати і проектувати інтереси, потреби, наміри клієнта для встановлення, підтримки і поліпшення клієнт-орієнтованості відносин. Основними індикаторами, що сигналізують про наявність/відсутність емпатії, нами виділені наступні: рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх вирішувати; рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу.

X5 – Внутрішня клієнт-орієнтованість є важливим фактором клієнт-орієнтованості готелю, оскільки неможливо демонструвати високі стандарти роботи із зовнішніми клієнтами без сповідування аналогічних стандартів всередині організації. Внутрішня клієнт-орієнтованість відображає якість

корпоративних комунікацій між співробітниками та орієнтацію на задоволення потреб внутрішнього клієнта. Основні індикатори, що сигналізують про наявність внутрішньої клієнт-орієнтованості: можливості навчання та підвищення кваліфікації; піклування керівництва про персонал; відповідність роботи в готелі очікуванням; цінність зусиль працівників.

X6 – Задоволеність персоналу виступає значущим фактором клієнт-орієнтованості організації, оскільки можливість задовольнити співробітника означає здатність задовольнити гостя готелю. Задоволеність персоналу виявляється у низці індикаторів: умовами праці в готелі; рівнем оплати праці; матеріальними заохоченнями; соціальними і моральними заохоченнями; соціально-психологічним кліматом у колективі; перспективами кар'єрного росту; стилем та методами управління керівника; об'єктивністю оцінки керівництвом роботи.

X7 – Залученість персоналу як фактор клієнт-орієнтованості характеризує проактивність, ентузіазм та відповідальність персоналу. У даному контексті ми поділяємо підхід Й. Хеллевіга щодо розуміння залученості співробітників як особливого ставлення персоналу до виконуваної роботи. Щоб персонал «щиро піклувався про свою роботу, про компанію, в якій працює і про її клієнтів, повністю присвячував себе роботі, докладав усіх зусиль в цьому відношенні» [201]. Це виражається в наступних індикаторах: ступінь цінності роботи; готовність виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до посадових обов'язків; рівень поінформованості про місію та цілі діяльності готелю; готовність допомагати гостям та реагувати на їх запити.

Для оцінки клієнтського досвіду, крім вказаних факторів, постає необхідність визначення ступеня легкості шляху клієнта, який визначається фактором X8 і характеризує розмір зусиль клієнта (CES – Customer Effort Score) на всьому шляху взаємодії із продуктом готелю. Зменшення кількості зусиль, які клієнт повинен докласти для вирішення своєї проблеми,

є важливим показником орієнтації на потреби та бажання клієнта. Основними індикаторами даного фактору обрано зусилля витрачені: на пошук готелю та бронювання; під час заселення; під час проживання. Керуючись розумінням проблем клієнта і усуваючи перешкоди для клієнтів, готелі можуть знизити витрати на обслуговування клієнтів і скоротити відтік клієнтів.

Для цілей управління окремо виділено систему формування клієнтського досвіду, яка спирається на інтегральні показники клієнтського досвіду гостя та клієнт-орієнтованості персоналу. У таблиці 2.10 наведено систему показників та індикаторів клієнт-орієнтованості персоналу готелю.

Таблиця 2.10 – Система показників клієнт-орієнтованості персоналу готелю

Фактори	Індикатори
<p style="text-align: center;">X6 Задоволеність персоналу</p>	умовами праці в готелі
	рівнем оплати праці
	матеріальними заохоченнями
	соціальними і моральними заохоченнями
	соціально-психологічним кліматом в колективі
	перспективами кар'єрного росту
	стилем та методами управління керівника
	об'єктивністю оцінки керівництвом роботи
<p style="text-align: center;">X7 Залученість персоналу</p>	ступінь цінності роботи
	готовність виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до посадових обов'язків
	рівень поінформованості про місію та цілі діяльності готелю
<p style="text-align: center;">X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість</p>	можливості навчання та підвищення кваліфікації
	піклування керівництва про персонал
	відповідність роботи в готелі очікуванням
	цінність зусиль працівників

Ми підтримуємо позицію О. Моргулець щодо важливості управління клієнтським досвідом як процесом, що відстежує споживчу цінність,

яка не є статичною величиною, а вимірюється завжди в динаміці. Вимірюючи клієнтський досвід у різних точках дотику з підприємством, у різних каналах взаємодії можна відстежити реальний стан споживчої цінності, визначити кращий досвід [140]. У таблиці 2.11 згруповано фактори, що дозволяють оцінити шлях і досвід гостя готелю.

Таблиця 2.11 – Система показників оцінювання клієнтського досвіду гостя (GX) готелю

Фактори	Індикатори
X1 Комфортність матеріальних умов проживання	комфортабельністю приміщень та номерів готелю
	рівнем оснащення приміщень та номерів готелю
	розвиненістю інфраструктури готелю (рівнем благоустрою території готелю)
	зручністю місця розташування
X2 Якість процесів обслуговування	швидкістю та оперативністю обслуговування
	системою бронювання та резервування прийомом та розміщенням
	рівнем обслуговування в номерах
	рівнем організації харчування
	рівнем санітарно-гігієнічної безпеки (чистота)
	безпечністю та умовами збереження власних речей
	рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки
	культурою обслуговування
X3 Взаємовідносини з персоналом	привабливістю атмосфери
	охайність та зовнішній вигляд персоналу
	доброзичливість та люб'язність персоналу
	комунікабельність персоналу
X4 Емпатія	злагодженість роботи персоналу готелю
	рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх вирішувати
X8 Легкість шляху клієнта	рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу
	зусилля витрачені на пошук готелю та бронювання
	зусилля витрачені під час заселення
	зусилля витрачені на вирішення проблем, якщо вони виникали під час проживання

Наведені у табл. 2.10 – 2.11 фактори та індикатори слугують базою оцінки клієнт-орієнтованості підприємств готельно-ресторанного бізнесу та інформаційною основою для прийняття управлінських рішень.

На другому етапі також розроблені анкети для проведення кількісних досліджень за вибірковою сукупністю готелів. Вибірка сформована за критерієм місця розміщення – у м. Київ, за форматом: міські готелі, бізнес-готелі; категорії – трьох зіркові (далі – 3*) та чотирьох зіркові (далі – 4*).

В основні моделі управління клієнт-орієнтованістю готелю лежить методика оцінювання ступеня клієнт-орієнтованості закладу готельно-ресторанного бізнесу, яка передбачає використання методу анкетного опитування зовнішнього та внутрішнього клієнта.

Анкетні питання для опитування розроблялись окремо для гостей та персоналу. Вибіркову сукупність склали 29 готелів м. Києва, в яку увійшли 14 чотирьохзіркових (4*) та 15 трьохзіркових (3*) готелів. У кожному готелі опитано однакову чисельність гостей та 30% співробітників. В оцінці клієнт-орієнтованості здебільшого використовується характеристика роботи персоналу і методів реалізації поставлених перед ним завдань. Наразі не існує єдиного методичного підходу до оцінки цих характеристик і результатів через галузеву специфіку та складність розрахунку розміру оціночних показників. Опитування гостей і персоналу здійснюється в один часовий період. Гостям пропонується заповнення анкети після отримання послуг готелю, під час виселення. Методом рекрутування гостей стало надання знижки на повторне проживання у готелі, про що зазначено у анкеті. Опитування співробітників готелю здійснювалось анонімно за розробленою анкетною.

Етап III, наведений на рис. 2.9 включає збір даних, що проходив у формі опитування респондентів; підготовку даних із застосуванням пакету MS Excel; обробку даних за визначеним методичним підходом. Для оцінювання клієнт-орієнтованості нами використано комбінацію відомих інструментів: методу маркетингової шкали та методу однієї цифри.

Метод маркетингової шкали – найпоширеніший метод оцінювання лояльності. Він ґрунтується на результатах вибіркового опитування споживачів та передбачає застосування шкали Лайкерта (п'ятибальної шкали), а метод однієї цифри Райхельда дозволяє за результатами думки респондентів щодо лише одного питання зробити ключовий висновок [108, с. 66].

У роботі застосовано комбінований підхід, що включає застосування і маркетингових шкал і методу однієї цифри, зокрема щодо запитань: «Наскільки ймовірно Ви порекомендували б наш готель друзям, рідним, знайомим?» або «Наскільки ймовірно Ви ще відвідаєте наш готель?». Відповіді ранжируються від 1 «нізащо» до 5 «обов'язково, з радістю».

Відповідно до використаної шкали відносин (шкали Лайкерта) на кожне питання отримано оцінку респондентів від 1 до 5 балів, у таблиці 2.12 наведено інтерпретацію кількісної та якісної оцінки значущості даної шкали.

Таблиця 2.12 – Шкала оцінки (ставлення) гостей готелю до індикаторів клієнт-орієнтованості

Кількісна бальна оцінка	Якісна оцінка
1	Неважливо
2	Мало важливо
3	Байдуже
4	Важливо
5	Дуже важливо

Для узагальнення отриманих оцінок визначено середні оцінки за кожним індикатором методом середньої арифметичної, які надалі агреговані у часткові індекси шляхом нормування на величину максимального балу.

Часткові індекси за кожним фактором розраховані наступним чином:

$$I_{X_M} = \frac{\bar{b}_k}{5}, \quad (2.1)$$

де I_{X_M} – частковий індекс m -го фактору X_M ;

$\bar{b}_k^{X_M}$ – середня оцінка m -го фактору X_M за всіма k -індикаторами,

що обчислена за формулою: $\bar{b}_k^{X_M} = \frac{\sum_{k=1}^K b_k^M}{K}$, тоді як бальна оцінка k -го індикатору (b_k^M) визначається методом середньої арифметичної зваженої:

$b_k^M = \frac{\sum_{i=1}^5 b_i \times n_i}{N}$, де b_i є балом від 1 до 5; n_i – число респондентів, що оцінили індикатор конкретним балом; N – загальна чисельність респондентів, що брала участь в опитуванні.

У таблиці 2.13 наведено шкалу оцінки задоволеності гостей готелю ступенем клієнт-орієнтованості для інтерпретації часткових показників.

Таблиця 2.13 – Шкала оцінки (ставлення) гостей готелю щодо часткових показників клієнт-орієнтованості

Кількісна бальна оцінка	Індексна оцінка	Якісна оцінка
1	0	Найгірше
2	0,25	Погано
3	0,5	Незадовільно
4	0,75	Добре
5	1	Найліпше

Методом середньої геометричної розраховано інтегральні оцінки: 1) забезпечення функціональної якості сервісного продукту – Y_1 (формула 2.2); 2) підтримки клієнт-орієнтованості – Y_2 (формула 2.3); 3) клієнтського досвіду гостя – K_1 (формула 2.4); 4) клієнт-орієнтованості персоналу – K_2 (формула 2.5).

Інтегральна оцінка забезпечення функціональної якості сервісного продукту (Y1) розраховується за формулою:

$$Y1 = \sqrt[3]{I_{x1} \times I_{x2} \times I_{x3}}, \quad (2.2)$$

де I_{x1} – частковий індекс комфортності матеріальних умов проживання;

I_{x2} – частковий індекс якості процесів обслуговування;

I_{x3} – частковий індекс взаємовідносини з персоналом.

Інтегральна оцінка рівня підтримки клієнт-орієнтованості (Y2) розраховується наступним чином:

$$Y2 = \sqrt[4]{I_{x4} \times I_{x5} \times I_{x6} \times I_{x7}}, \quad (2.3)$$

де I_{x4} – частковий індекс емпатії;

I_{x5} – частковий індекс внутрішньої клієнт-орієнтованості;

I_{x6} – частковий індекс задоволеності персоналу;

I_{x7} – частковий індекс залученості персоналу.

Кожна із запропонованих підсистем забезпечення клієнт-орієнтованості утворена таким чином, щоб надати інформацію для виявлення розривів у ланцюгу створення цінності сервісного продукту готелю та обґрунтування системних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення орієнтації готелю на внутрішнього і зовнішнього клієнта.

Фактори задоволеності комфортністю матеріальних умов проживання; якості процесів обслуговування та взаємодії з персоналом, а також емпатії та легкості шляху клієнта об'єднані в інтегральний показник клієнтського досвіду гостя. Інтегральна оцінка клієнтського досвіду гостя визначається за формулою:

$$K1 = \sqrt[5]{I_{X1} \times I_{X2} \times I_{X3} \times I_{X4} \times I_{X8}}, \quad (2.4)$$

де I_{X1} – частковий індекс комфортності матеріальних умов проживання;

I_{X2} – частковий індекс якості процесів обслуговування;

I_{X3} – частковий індекс взаємовідносини з персоналом;

I_{X4} – частковий індекс емпатії;

I_{X8} – частковий індекс легкості шляху клієнта.

Інтегральна оцінка клієнт-орієнтованості персоналу (K2) (K2)

розраховується наступним чином:

$$K2 = \sqrt[3]{I_{X5} \times I_{X6} \times I_{X7}}, \quad (2.5)$$

де I_{X5} – частковий індекс внутрішньої клієнт-орієнтованості;

I_{X6} – частковий індекс задоволеності персоналу;

I_{X7} – частковий індекс залученості персоналу.

Одержані інтегральні оцінки клієнтського досвіду (2.4-2.5) слугують основною для прийняття управлінських рішень, дозволяють розрахувати узагальнюючий показник клієнт-орієнтованості сервісу готелю (КО):

$$KO = f(K1; K2). \quad (2.6)$$

Показник клієнт-орієнтованості сервісу готелю дозволяє відстежити клієнтський досвід зовнішнього та внутрішнього клієнта, що особливо важливо у готельно-ресторанній індустрії, де перетворення клієнтського досвіду у бізнес-результати є ключовим питанням управління готелем. Це пояснюється тим, що мається багато причин незадоволеності сервісним продуктом. Тоді як для управління важливо визначити проблемні місця, а вже далі ініціювати та проводити зміни.

Запропонований методичний підхід передбачає постійний моніторинг і діагностику за поведінковими показниками клієнт-орієнтованості, які розраховуються на основі результатів опитування, а саме: Z1 сприйняття клієнтського досвіду; Z2 лояльність клієнтів; Z3 адвокація та Z4 надійність клієнтів.

Сприйняття клієнтського досвіду (Z1) обчислюється за логікою (2.1) як середня бальна оцінка за визначеними індикаторами системи управління:

$$Z1 = \frac{\sum_{w=1}^5 z_{Jw}}{W} \div 5, \quad (2.7)$$

де z_{Jk} рівень відповідності w -му індикатору:

- рівень відповідності обслуговування в готелі його категорії (зірковості);
 - рівень відповідності ціни – обслуговуванню в готелі;
 - рівень відповідності обслуговування – очікуванням;
 - рівень відповідності репутації – обслуговування;
 - ступінь вражень, що сформувалися від відвідування готелю;
- W – кількість індикаторів.

Лояльність клієнтів (Z2) визначається в коефіцієнтах і обчислюється як середнє арифметичне значення двох показників: частки задоволених клієнтів і частки клієнтів, готових відвідати готель повторно за формулою:

$$Z2 = \frac{N_3 + N_{II}}{N} \div 2, \quad (2.8)$$

де N – число опитаних респондентів – гостей готелю;

N_3 – число задоволених гостей;

N_{II} – число клієнтів, готових відвідати готель повторно.

Показник адвокації (Z3) вимірюється у коефіцієнтах і визначається як частка клієнтів, готових рекомендувати готель:

$$Z_3 = \frac{N_A}{N}, \quad (2.9)$$

де N_A – число клієнтів, готових рекомендувати готель.

Надійність клієнтів (Z_4) це відомий показник SCI (secure customer index), що обчислюється як частка клієнтів готелю, для яких сервіс перевищив очікування.

$$Z_4 = \frac{N_H}{N}, \quad (2.10)$$

де N_H – число клієнтів готелю, для яких сервіс перевищив очікування.

Уся система показників діагностики виражається у коефіцієнтах, оскільки такий підхід забезпечує вимогу однорідності даних всієї системи оцінювання та управління клієнт-орієнтованістю підприємства. Виділена система факторів ґрунтується на суб'єктивних оцінках, які шляхом кількісної обробки перетворюються у нормовані коефіцієнти, що дозволяє перейти до об'єктивних оцінок сприйманої цінності сервісного продукту. Для цілей управління у подальших підрозділах передбачається використання лінгвістичних шкал.

На етапі IV здійснюється ідентифікація ступеня клієнт-орієнтованості готелю та інтерпретація результатів: визначення розривів, відповідності чи невідповідності встановленим стандартам, нормативам. Результати оцінювання дозволяють скоригувати прогалини у взаємодії клієнта з сервісним продуктом готелю, виявити резерви зростання конкурентоспроможності організації та впливають на результативність управлінської діяльності. Одержані оціночні значення дозволяють сфокусувати зусилля організації на впровадженні унікальних елементів клієнтського сервісу, напрямах діяльності, що забезпечують виконання функцій управління клієнт-орієнтованістю.

Умовою досягнення високої клієнт-орієнтованості персоналу готелю є побудова такої системи взаємовідносин закладу, за якої працівники завдяки справедливій оцінці та винагороді за їх зусилля, створення для них сприятливих умов роботи для професійної самореалізації та атмосфери в колективі розділяють корпоративні цінності, готові самовіддано працювати, докладати максимальних зусиль до виконання професійних обов'язків. Досягненню високих результатів сприятиме формування внутрішньої клієнт-орієнтованості в закладі готельного господарства – орієнтація закладу на задоволення потреб персоналу, який у даному випадку і виступає внутрішнім клієнтом. Як і у випадку з клієнтами готелю – гостями, для персоналу важливо, щоб робота в готелі відповідала, а краще – перевищувала їх очікування.

Для посилення бажання працівників долучитися до спільного створення цінності сервісного продукту готелю керівництву важливо проявляти турботу, забезпечити відчутне піклування про персонал, тоді працівники намагатимуться «віддячити» повною віддачею, максимальною включеністю до виконання роботи, старанням та наполегливістю, проявою ініціативи. Передумовою високої залученості персоналу є надання можливостей професійного та кар'єрного росту, тому завданням керівництва готелю є забезпечення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, що впливатиме на задоволеність внутрішніх клієнтів.

Таким чином, ступінь клієнт-орієнтованості персоналу залежить від його мотивованості та бажання до високопрофесійного виконання обов'язків. Значною мірою вони визначаються тим, наскільки в готелі створені сприятливі умови для реалізації професійного та творчого потенціалу працівників, можливості реалізації якого впливатимуть на ступінь їх задоволеності у процесі професійної діяльності.

У кращому випадку самовіддачі персоналу сприятимуть, з одного боку, любов до обраної професії, відповідність посади спеціальності працівника та його кваліфікації, а з іншого – відповідність умов праці, рівня заробітної

плати та інших матеріальних і нематеріальних стимулів очікуванням працівника.

Робоче місце працівника характеризують умови праці, які визначаються як сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на функціональний стан організму працюючих, їх здоров'я та працездатність у процесі праці [100]. Робочі місця залежать від низки умов: загальних (режим праці й відпочинку, стан виробничих і побутових приміщень, організація й оснащення робочих місць та зон відпочинку, забезпечення харчуванням, спецодягом); технічних (технічний рівень і стан засобів праці, досконалість технологічних процесів); безпеки (безпечність виробничого устаткування, обладнання та виробничих процесів); санітарно-гігієнічних (стан повітряного середовища робочої зони, рівень шуму, вібрації, випромінювання, освітленість, благоустрій і утримання території, лікувально-профілактичне обслуговування); психофізіологічних (ступінь важкості й напруженості виконуваної роботи, фізичні, фізіологічні і нервово-психічні навантаження організму людини); психологічних (закономірності психічної діяльності людини, можливості сприйняття, пам'яті й мислення); естетичних (оформлення та інтер'єр приміщень, форми й колір обладнання, принадність і зручність робочого одягу, використання функціональної музики, влаштування куточків живої природи та інші заходи, що створюють особливий настрій).

Зазначені умови формуються під впливом специфіки підприємства, зокрема, в готельному господарстві вони полягають у наступному:

– суттєва диференціація технічних умов праці персоналу різних служб готелю та висока залежність якості послуг від них, що вимагає постійного удосконалення процесів обслуговування, забезпечення закладу сучасними матеріально-технічними засобами, формування сприятливої атмосфери закладу для якісного обслуговування;

– цілодобова робота закладів готельного господарства та нерівномірність завантаженості готелів, що потребує розробки оптимального графіку роботи працівників, їх підбору під час формування команд (змін);

– безпосередній контакт обслуговуючого персоналу з клієнтами, постійна взаємодія з ними у процесі надання послуг та необхідність вирішення проблем, що зумовлює високу розумову та нервову напруженість; залежність результату від настрою персоналу, якості взаємодії, взаємодопомоги та комунікації працівників різних служб, що у сукупності вимагає формування сприятливого соціального-психологічного клімату;

– одномоментність виробництва й споживання сервісного продукту готелю, непостійність якості, що потребує розробки та впровадження стандартів та формування культури обслуговування, постійного підвищення кваліфікації персоналу.

У сукупності зазначені особливості характеризують організаційні аспекти, які впливають на задоволеність працівників. Спрямовання зусиль на підвищення комфортності та належне матеріально-технічне забезпечення робочих місць в готелі, розробка оптимального графіку роботи працівників сприятимуть зростанню їх задоволеності умовами праці.

Вагомим чинником формування задоволеності працею є рівень оплати праці. Особливу роль при цьому відіграють матеріальні стимули, зокрема заробітна плата та інші матеріальні заохочення (премії, надбавки, подарунки тощо), вони визначатимуть рівень доходу працівників та їх можливості задоволення власних споживчих потреб. У нерозривній єдності з матеріальними вагому роль відіграють моральні та соціальні заохочення, які підсилюють відчуття працівником вагомості одержаного та/або досягнутого ним результату праці, зробленому внеску в досягнення цілей готелю, підкріплюють сенс та важливість його роботи. Таким чином, рівень оплати праці в готельному господарстві визначає цінність робочого місця,

а матеріальні, моральні та соціальні заохочення – цінність результатів праці. Ураховуючи це, можна говорити про пряму залежність, відповідно до якої більш високий рівень оплати праці та справедливе матеріальне, моральне і соціальне заохочення здатні підвищити задоволеність працівників готелю та стимулювати їх до високоякісного виконання своїх професійних обов'язків, дотримуватися корпоративної культури, сформованих у закладі інститутів гостинності, тим самим забезпечити високу клієнт-орієнтованість – спрямованість на максимальне задоволення не просто потреб, а все зростаючих запитів клієнтів.

В умовах сьогодення значна частина персоналу готелів – молоді, амбіційні люди, які прагнуть до професійного та кар'єрного росту. Тому важливими чинниками задоволеності персоналу готелів є забезпечення умов та можливостей навчання, підвищення кваліфікації, стажування, які сприятимуть росту професіоналізму, покращенню навиків, освоєнню нових технологій, прискоренню виконання обов'язків та функцій (що особливо важливо для готелів), що у сукупності дозволить забезпечити високий рівень обслуговування, з одного боку. А з іншого, у готелях важливо запевнити працівників у тому, що більш глибоке оволодіння своєю професією надасть право на підвищення заробітної плати або надбавки до неї, а також є необхідною умовою подальшого кар'єрного зростання, що призведе не тільки до покращення їх матеріального забезпечення, а й – статусу працівника, його місця і ролі в закладі. Забезпечення умов використання можливостей професійного та кар'єрного росту є важливими резервами підвищення задоволеності працівників закладів готельного господарства, які спонукатимуть їх до постійного розвитку, що є передумовою посилення їх клієнт-орієнтованості.

Як відзначалося у параграфі 1.2. у сфері готельної індустрії важливими особистими якостями працівників є стресостійкість, компромісність, здатність швидко реагувати у нестандартних ситуаціях, вміння знаходити шляхи вирішення проблем клієнтів. Це пов'язано зі специфікою надання

сервісного продукту готелю, а саме з наявністю значної кількості особливих обставин, які виникають під час перебування клієнтів у готелі. За цих умов важливими є професіоналізм працівників та керівників служб готелю, командна робота, згуртованість колективу, взаємовідносини між працівниками. З цієї точки зору в закладах готельного господарства важливо забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат для запобігання конфліктів, напруженості між працівниками та формування комфортного самопочуття, добрих міжособистісних відносин, готовності до взаємодії та взаємодопомоги, завдяки яким у працівників виникатимуть почуття спокою, врівноваженості, впевненості, захищеності. Вони сприятимуть підвищенню задоволеністю працею в закладі готельного господарства.

Важливу роль серед чинників задоволеності працею відіграють взаємовідносини персоналу служб із керівником, які залежать від його управлінської поведінки. Від методів та стилю управління керівника багато в чому залежать атмосфера в колективі, відносини між працівниками, їх емоційний стан, а отже – результат роботи. Ураховуючи специфіку готельної індустрії, працівники якої мають безпосереднє відношення до реалізації принципів гостинності, для підвищення клієнт-орієнтованості сервісного продукту готелю керівникам служб необхідно докладати максимальних зусиль для створення у своїх підлеглих позитивних емоцій, гарного настрою, стимулювання їх інтересу до праці, високого рівня виконання професійних обов'язків, формування моделі поведінки персоналу, спрямованої на намагання максимально задовольняти запити та вирішувати проблеми гостей. З іншого боку, керівникам служб готелю важливо ставити зрозумілі цілі та завдання, чітко інформувати про очікування від роботи працівників, сприяти розвитку у них високого рівня відповідальності, проявів ініціативності. У разі гармонійних відносин з керівником задоволеність працівника роботою зростатиме.

Ще одним важливим чинником задоволеності працівників роботою є об'єктивність оцінки керівництвом його роботи, внеску у спільну справу. Наявність певних, навіть, незначних досягнень, має відзначатися керівництвом та демонструватися в колективі, що сприятиме створенню у працівників відчуття власної необхідності, корисності для компанії та задоволеності за результати виконаної роботи і стимулюватиме до підвищення їх у майбутньому. Похвала, визнання успіхів працівників, подяка за них є добрим підґрунтям для заохочення до докладання максимальних зусиль до праці, кращого виконання професійних обов'язків, саморозвитку та самовдосконалення, що у сукупності сприятиме підвищенню якості сервісного продукту готелю і реалізації принципу клієнт-орієнтованості.

Ураховуючи наведені особливості надання сервісного продукту готелю та узагальнюючи наведені міркування, виокремлено ключові чинники та умови задоволеності роботою працівниками готелю, які запропоновано систематизувати у три групи: організаційні, мотиваційні та психологічні (рис. 2.11).

Відповідність виділених ключових чинників або перевищення їх над очікуваннями працівників сприятиме підвищенню задоволеності робочим місцем, формуванню високої цінності роботи у визначеному готелі, що, у свою чергу, підвищить готовність до самовіддачі, повної реалізації професійного та творчого потенціалу, докладання максимальних зусиль для досягнення цілей, зокрема, у контексті даної роботи – підвищення зовнішньої клієнт-орієнтованості персоналу.

Задоволеність роботою в готелі є передумовою залученості персоналу – це такий симбіоз психологічного стану, зусиль, намагань та старань працівника, який характеризується наполегливістю його праці, рівнем реалізації професійних здібностей, а також активністю, ініціативністю, ентузіазмом працівника у процесі роботи.



Рисунок 2.11 – Систематизація ключових чинників задоволеності працівників роботою в готелі

Для готельної індустрії проявом залученості персоналу є готовність працівників виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до посадових обов'язків; готовність допомагати гостям та реагувати на їх запити. Залученість персоналу готелю, у свою чергу, залежить від усвідомлення і розуміння місії та цілей закладу, діючих у ньому інститутів гостинності, лише за цих умов працівники будуть прихильними до

готелю, і спрямовано діятимуть в інтересах закладу. Оскільки домінантою корпоративної культури більшості вітчизняних готелів стала цінність клієнта, то саме від того, наскільки персонал буде клієнт-орієнтованим залежить досягнення цілей закладу, а для цього необхідні цілеспрямовані зусилля на формування внутрішньої клієнт-орієнтованості. Слід відзначити, що висока внутрішня клієнт-орієнтованість прямо впливає на рівень задоволеності і визначає цінність робочого місця для працівника, для збереження якого він буде суттєво зацікавленим у досягненні значущих для закладу результатів, цілей його діяльності.

Підсумовуючи наведене, ключовими чинниками клієнт-орієнтованості персоналу є внутрішня клієнт-орієнтованість, задоволеність та залученість персоналу, які у сукупності визначають умови формування зовнішньої клієнт-орієнтованості (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Взаємовплив внутрішньої та зовнішньої клієнт-орієнтованості персоналу

Засновуючись на наведених міркуваннях, з метою управління клієнт-орієнтованістю сервісного продукту готелю запропоновано науково-методичний підхід оцінювання клієнт-орієнтованості персоналу готелю. Його

засновано на зборі емпіричної інформації методом опитування персоналу з використанням анкети. В анкеті працівникам готелів досліджуваної сукупності запропоновано оцінити визначені індикатори факторів клієнт-орієнтованості персоналу (внутрішньої клієнт-орієнтованості, задоволеності персоналу, залученості персоналу) за розробленою шкалою 5-ти бального оцінювання (табл. 2.14).

Дослідження проводилось на вибірковій сукупності готелів м. Києва, які включають 29 закладів, у тому числі 15 готелів категорії «3*» та 14 – категорії «4*». Для забезпечення репрезентативності результатів дослідження в кожному готелі опитано мінімум 30% працівників, у тому числі фронт-персонал та управлінський персонал. Дослідження проводилось методом опитування за розробленою анкетною протягом 2019 р. У сукупності зібрано 1216 анкет, після вибірки яких опрацьовано та проаналізовано 1198 анкет.

Таблиця 2.14 – Фактори та індикатори клієнт-орієнтованості персоналу готелю

Фактор	Індикатори	Шкала бального оцінювання
1	2	3
Внутрішня клієнт-орієнтованість	можливості навчання та підвищення кваліфікації	1 бал – «повністю відсутні»; 2 бали «відсутні»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «є певні можливості»; 5 балів – «досить багато можливостей»
	піклування керівництва про персонал	1 бал – «абсолютно не достатнє»; 2 бали «не достатнє»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «достатнє»; 5 балів – «абсолютно достатнє»
	відповідність роботи в готелі очікуванням	1 бал – «абсолютно не відповідає»; 2 бали «не відповідає»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «відповідає»; 5 балів – «абсолютно відповідає»
	цінність зусиль працівників	1 бал – «дуже низька»; 2 бали «низька»; 3 бали – «посередня»; 4 бали – «висока»; 5 балів – «дуже висока»

1	2	3
Задоволеність	умовами праці в готелі	1 бал – «абсолютно не задоволені»; 2 бали «не задоволені»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «задоволені»; 5 балів – «абсолютно не задоволені»
	рівнем оплати праці	
	матеріальними заохоченнями	
	соціальними і моральними заохоченнями	
	соціально-психологічним кліматом в колективі	
	перспективами кар'єрного росту	
	стилем та методами управління керівника	
	об'єктивністю оцінки керівництвом роботи	
Залученість	ступінь цінності роботи	1 бал – «дуже низький»; 2 бали «низький»; 3 бали – «посередній»; 4 бали – «високий»; 5 балів – «дуже високий»
	готовність виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до Ваших посадових обов'язків	1 бал – «абсолютно не готові»; 2 бали «не готові»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «готові»; 5 балів – «Роблю це з радістю»
	рівень поінформованості про місію та цілі діяльності готелю	1 бал – «абсолютно не поінформовані»; 2 бали «не поінформовані»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «частково поінформовані»; 5 балів – «знаю і поділяю цінності»
	готовність допомагати гостям та реагувати на їх запити	1 бал – «абсолютно не готові»; 2 бали «не готові»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «готові»; 5 балів – «Роблю це з радістю»

Метою дослідження є визначення ступеня клієнт-орієнтованості персоналу готелю на основі оцінювання індикаторів факторів, які її формують, для обґрунтування управлінських рішень щодо взаємодії з персоналом готелю, як основного резерву реалізації принципів гостинності.

За результатами проведеного дослідження зібрано дані та визначено часткові індекси факторів задоволеності (i_1), внутрішньої клієнт-орієнтованості (i_2), залученості (i_3) та інтегральний індекс клієнт-

орієнтованості персоналу (I) для кожного готелю, для груп готелів 3* та 4* й в цілому для вибіркової сукупності готелів (табл. 2.15)

Таблиця 2.15 – Результати оцінювання клієнт-орієнтованості персоналу готелів

Чинник клієнт-орієнтованості персоналу	Середній бал (B_{1-3})			Частковий індекс (i_{1-3})		
	Готелі 4*	Готелі 3*	Усього по сукупності досліджених готелів	Готелі 4*	Готелі 3*	Усього по сукупності досліджених готелів
Задоволеність	4,15	4,1	4,13	0,83	0,82	0,826
Внутрішня клієнт-орієнтованість	3,84	3,85	3,85	0,804	0,782	0,794
Залученість	4,18	4,23	4,2	0,836	0,846	0,84
Інтегральний показник клієнт-орієнтованості персоналу ($I_{к-о п}$)				0,823376	0,815741	0,819935

Для інтерпретації одержаних результатів розроблено шкалу ідентифікації рис. 2.13. Відповідно до одержаних результатів на вітчизняному ринку готельних послуг має місце дуже високий ступінь клієнт-орієнтованості персоналу. Зазначимо, що у готелях категорії «4*» даний показник дещо перевищує показник у готелях категорії «3*». У цілому, ситуація, що склалася, засвідчує, що у вітчизняній готельній індустрії визнається вагома роль персоналу у забезпеченні високоякісного сервісного продукту. При цьому особлива увага приділяється забезпеченню належних, комфортних та зручних умов праці, надаються можливості для кар'єрного та професійного розвитку, докладаються значні зусилля до формування корпоративної культури.

Серед факторів клієнт-орієнтованості персоналу найвище значення має залученість персоналу. Серед готелів 4* показник вище 4 балів мають 85% досліджених закладів, серед готелів 3* – 87%. За результатами розрахунків середні показники за усіма індикаторами залученості персоналу перевищують 4 бали.

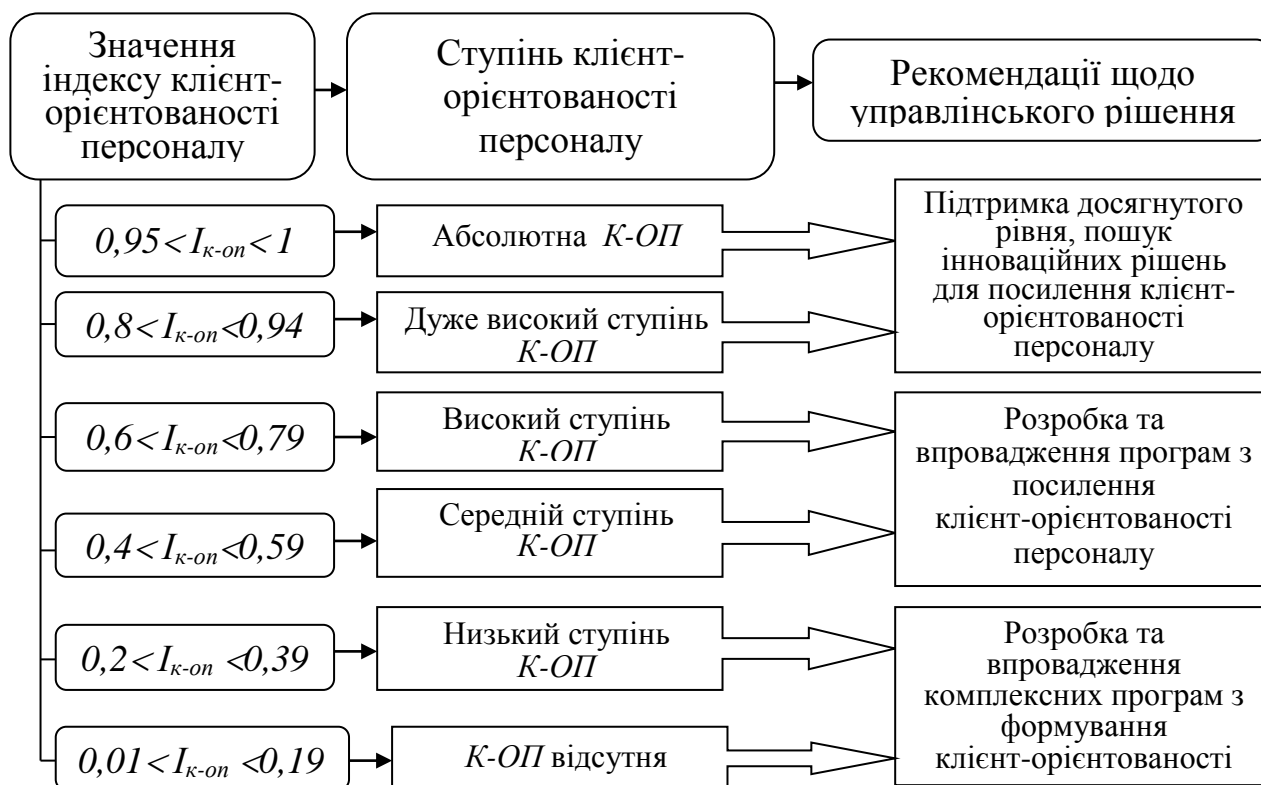


Рисунок 2.13 – Інтерпретація ступеню клієнт-орієнтованості персоналу та визначення відповідних управлінських рішень

Серед індикаторів залученості персоналу (рис. 2.14) більш високою оцінкою характеризується готовність персоналу допомагати гостям та реагувати на їх запити та рівень поінформованості працівників про місію та цілі діяльності готелю. Відповідно, меншими значеннями оцінено рівень цінності роботи для працівників та готовність працівників виконувати додаткові доручення (завдання). Порівнюючи індикатори залученості персоналу готелів 3* та 4* установлено, що у готелях 3* персонал більше готовий виконувати додаткові доручення завдання та виявився більше поінформованим щодо місії та цілей свого закладу, у той же час персонал готелів 4* більше цінує своє робоче місце та готовий допомагати гостям і реагувати на їх запити. Таким чином, у готелях більш високої категорії персонал краще намагається задовольняти запити гостей, намагаючись утриматися на робочому місці, тому в них рівень сервісного продукту є вищим.

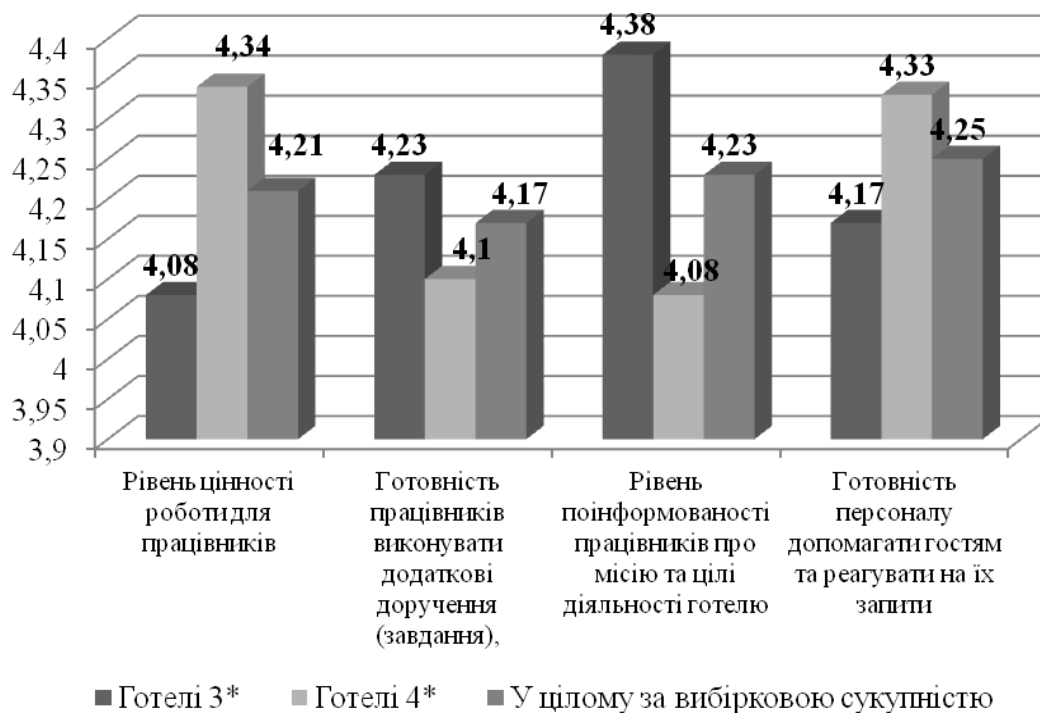


Рисунок 2.14 – Середні оцінки індикаторів залученості персоналу готелів

У цілому на основі одержаних даних слід констатувати достатньо високу цінність робочого місця в індустрії гостинності, готовність працівників готелів виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до їх посадових обов'язків; належну поінформованість про місію та цілі діяльності готелів, готовність допомагати гостям та реагувати на їх запити. А саме головне – розуміння працівниками високої цінності клієнта і намагання дотримуватися усіх правил, норм, принципів гостинності, культури обслуговування для максимального задоволення потреб гостей і забезпечення відповідності сервісного продукту готелю їх очікуванням.

За результатами дослідження встановлено, що середній рівень задоволеності персоналу виявився меншим порівняно із показником залученості. Серед готелів 4* показник нижче 4 балів мають 4 готелі, серед готелів 3* – 5, що складає 28,6 та 33,3% досліджених закладів, відповідно.

У цілому задоволеність персоналу готелів характеризується достатньо високим рівнем, що свідчить про високу результативність менеджменту щодо забезпечення сприятливих умов праці, використовуваної системи оплати праці та стимулювання персоналу, створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, надання можливостей просування по кар'єрній сходинці. Позитивно працівники готелів оцінюють стиль та методи управління керівників, об'єктивність їх оцінювання внеску та результатів роботи членів колективу.

Серед індикаторів задоволеності персоналу (рис. 2.15) більш високою оцінкою характеризуються умови праці в готелі, стиль та методи управління керівників, соціально-психологічний клімат в колективі, об'єктивність оцінки керівництвом роботи працівників.

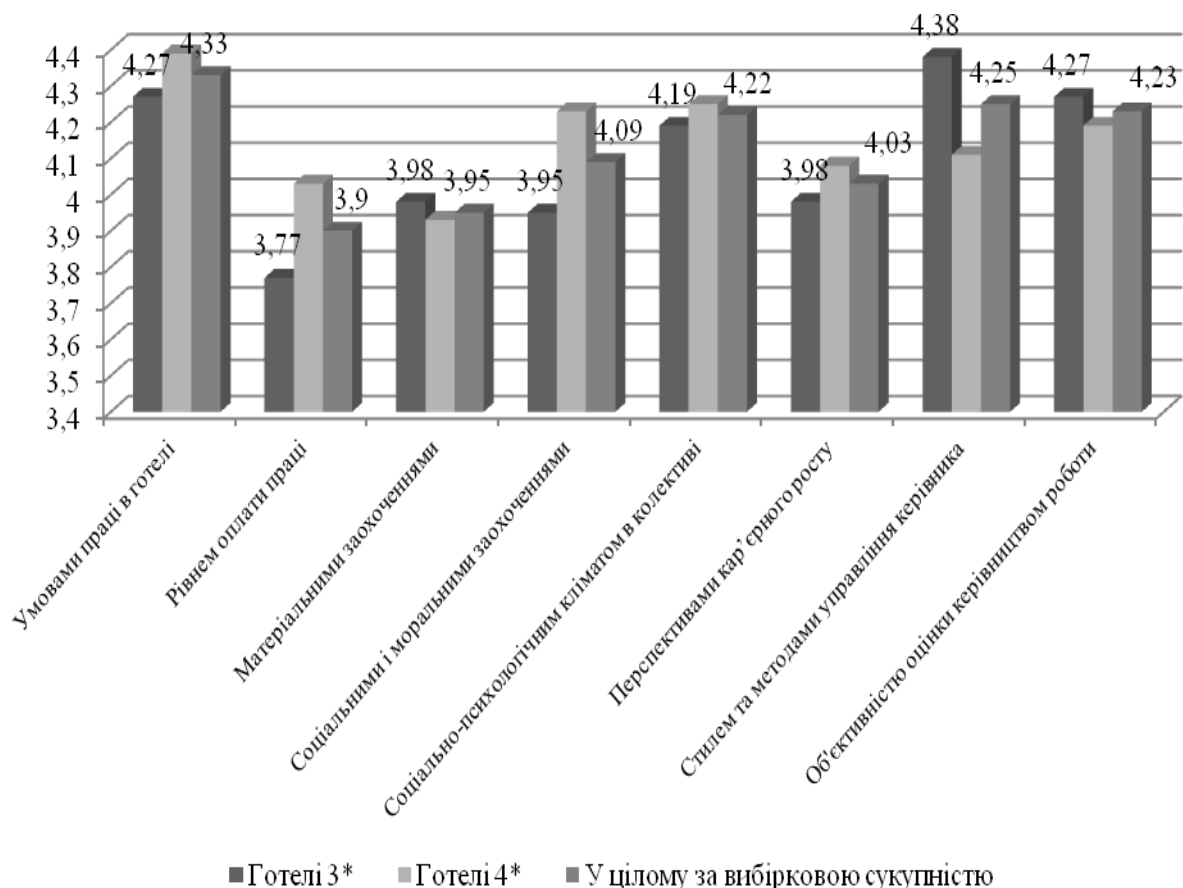


Рисунок 2.15 – Середні оцінки індикаторів задоволеності персоналу готелів

Меншими оцінками характеризуються соціальні і моральні заохочення, а також перспективи кар'єрного росту. Найменше працівники готелів задоволені (середня оцінка нижче за 4 бали) рівнем оплати праці, матеріальними заохоченнями.

Порівнюючи індикатори задоволеності персоналу готелів 3* та 4* встановлено, що у готелях 3* персонал більше задоволений матеріальними заохоченнями, стилем та методами управління керівника, об'єктивністю оцінки керівництвом роботи. Тим самим виявлено, що чим вища категорія готелю, тим більш вимогливим є персонал до матеріального стимулювання і за свою висококваліфіковану роботу працівники готелів 4* бажають отримувати відповідну матеріальну винагороду. Крім того, в готелях 4* мають місце й підвищені вимоги з боку керівництва до результатів роботи, тому за оцінками працівників середній показник задоволеності об'єктивністю оцінки керівництвом роботи є меншим порівняно із показником даного індикатору в готелях 3*.

Слід відзначити середній рівень (порівняно з залученістю та задоволеністю) внутрішньої клієнт-орієнтованості в готельній індустрії, розрахований показник склав 3,84-3,85. Серед готелів 4* середній бал внутрішньої клієнт-орієнтованості нижче 4 мають 10 готелів, серед готелів 3* – 11, що складає 71,4 та 73,3 % досліджених закладів, відповідно.

Аналізуючи середні оцінки індикаторів внутрішньої клієнт-орієнтованості (рис. 2.16) встановлено, що більш високою оцінкою характеризується визнання цінності зусиль працівників та задоволеність персоналу можливостями навчання та підвищення кваліфікації. У той же час середню оцінку менше 4 балів мають індикатори задоволеність персоналу турботою керівництва про персонал та відповідність роботи в готелі очікуванням працівників. У зв'язку з виявленим важливим напрямом менеджменту готелів є дослідження запитів персоналу, виявлення незадоволених потреб та проблем, що виникають на робочих місцях для визначення та запровадження заходів щодо мінімізації негативних

впливів складних випадків та ситуацій на робочих місцях в закладах готельного господарства.

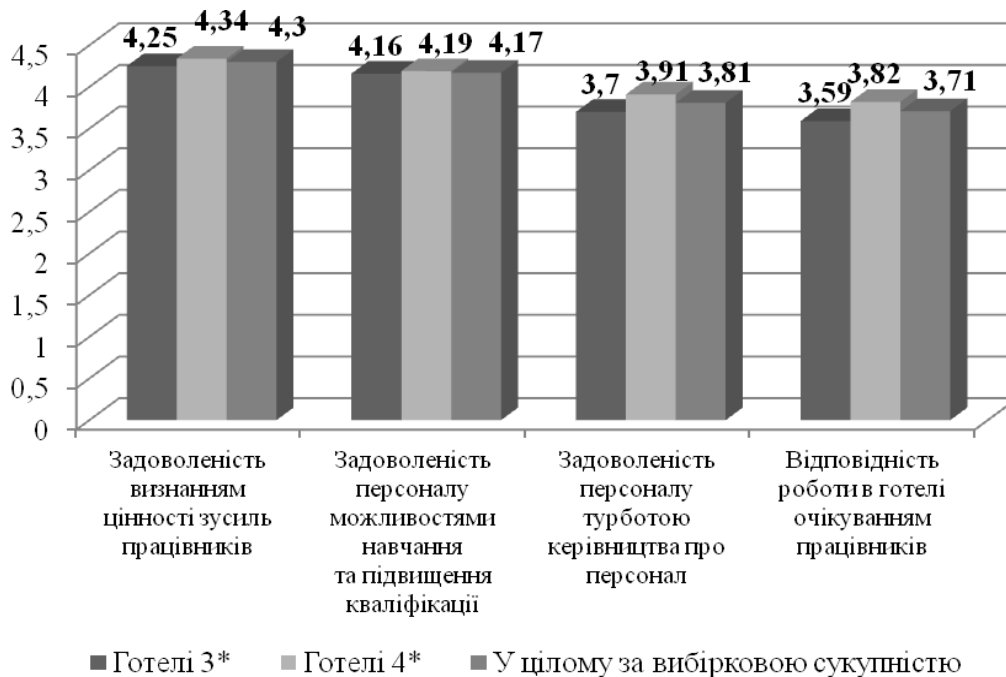


Рисунок 2.16 – Середні оцінки індикаторів внутрішньої клієнт-орієнтованості

Порівнюючи індикатори внутрішньої клієнт-орієнтованості у готелях 3* та 4* установлено, що у готелях 4* середні оцінки за усіма індикаторами перевищують показники у готелях 3*. На основі цього можна констатувати, що у закладах більш високої категорії ступінь внутрішньої клієнт-орієнтованості вищий, у них сформовано кращі умови для формування клієнт-орієнтованості персоналу і досягнення цілей закладів щодо надання високоякісного сервісного продукту і забезпечення на цій основі конкурентних переваг.

У зв'язку з виявленими фактами для підвищення клієнт-орієнтованості персоналу готелів рекомендується зусилля менеджменту у подальшому спрямувати на покращення можливостей навчання та підвищення кваліфікації працівників; посилення турботи про персонал, справедливе та своєчасне визнання високих результатів роботи працівників, створення таких умов праці та її оплати, які б перевищували очікування працівників.

Дослідження вітчизняної практики управління персоналом у закладах готельного господарства дозволило виявити, що у сучасній індустрії гостинності значні зусилля спрямовані на формування клієнт-орієнтованості персоналу. Майже в усіх досліджених закладах забезпечено належні умови праці та запроваджено власну корпоративну культуру, в якій ключове місце посідають принципи гостинності, що у сукупності дозволяє надавати високоякісний сервісний продукт. Відповідно до одержаних результатів та розробленої шкали інтерпретації ступеня клієнт-орієнтованості персоналу й визначення відповідних управлінських рішень дослідженим закладам готельного господарства рекомендується підтримка досягнутого рівня, пошук інноваційних рішень для посилення клієнт-орієнтованості персоналу.

Проте ускладнення умов функціонування закладів готельного господарства в Україні вимагає нових підходів до управління клієнт-орієнтованістю сервісного продукту готелю. У цьому напрямі актуальним стає пошук сучасних механізмів налагодження та підтримки взаємовідносин з працівниками закладів готельного господарства на основі поглибленого розуміння їх потреб та спрямування зусиль на забезпечення умов та можливостей їх максимального задоволення.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

3.1. Особливості управління клієнтським досвідом у закладах готельної індустрії

Запропонована система управління клієнт-орієнтованістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає підсистему формування клієнтського досвіду гостя. Загальний методичний підхід до оцінювання клієнт-орієнтованості підприємств готельно-ресторанної індустрії ґрунтується на системі факторів, індикаторів та шкали оцінювання, наведеній у табл. 3.1.

Інтегральна оцінка клієнтського досвіду гостя визначається за формулою (2.4), включає крім традиційних факторів задоволеності функціональною якістю сервісного продукту (X1 – комфортність матеріальних умов проживання; X2 – якість процесів обслуговування; X3 – взаємодія з персоналом) ще й фактори емоційної складової сервісу, а саме: X4 – емпатію та X8 – легкість шляху клієнта. Фактор X8 є популярною прикладною метрикою, пов'язаною із клієнтським досвідом шляхом оцінки зусиль клієнта на всьому шляху взаємодії із готелем. Метою такого вимірювання є з'ясування того, наскільки легко гостю було вчинити будь-яку дію у сервісі певного готелю.

Клієнтський досвід як сукупність вражень, одержуваних гостями під час взаємодії з готелем, має визначальний вплив на рівень лояльності і задоволеності клієнтів, а також на доходи готельного бізнесу. 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.

Таблиця 3.1. – Система оцінювання клієнтського досвіду гостя готелю

Фактори	Індикатори	Шкала бальної оцінки
X1 Комфортність матеріальних умов проживання	комфортабельністю приміщень та номерів готелю	
	рівнем оснащення приміщень та номерів готелю	
	розвиненістю інфраструктури готелю	
	(рівнем благоустрою території готелю	
	зручністю місця розташування	
X2 Якість процесів обслуговуванням	швидкістю та оперативністю обслуговування	1 бал – «абсолютно не задоволені»; 2 бали «не задоволені»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «задоволені»; 5 балів – «абсолютно не задоволені»
	системою бронювання та резервування	
	прийомом та розміщенням	
	рівнем обслуговування в номерах	
	рівнем організації харчування	
	рівнем санітарно-гігієнічної безпеки (чистота)	
	безпечністю та умовами збереження власних речей	
	рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки	
	культурою обслуговування	
	привабливістю атмосфери	
X3 Взаємовідносини з персоналом	охайність та зовнішній вигляд персоналу	
	доброзичливість та люб'язність персоналу	
	комунікабельність персоналу	
	злагодженість роботи персоналу готелю	
X4 Емпатія	рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх вирішувати	1 бал – «дуже низький»; 2 бали «низький»; 3 бали – «важко відповісти»; 4 бали – «середній»; 5 балів – «високий»
	рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу	
X8 Легкість шляху клієнта	зусилля витрачені на пошук готелю та бронювання	1 бал – «занадто складно»; 2 бали «суттєві зусилля»; 3 бали – «відмітні зусилля»; 4 бали – «незначні зусилля»; 5 балів – «легко»
	зусилля витрачені під час заселення	
	зусилля витрачені на вирішення проблем, якщо вони виникали під час проживання	

Викладена логічна послідовність передбачає багатоетапний безперервний процес прийняття та реалізації управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), які забезпечуються моніторингом і аналізом клієнтського досвіду; клієнт-орієнтованістю персоналу, визначення поведінкових показників клієнт-орієнтованості сервісу готелю, структурно-логічна схема процесу управління клієнтським досвідом наведена на рис. 3.1. Указані процеси мають циклічний характер та тісно взаємопов'язані.

Управління клієнтським досвідом гостя готелю має спиратися на оперативну інформацію оцінювання взаємозв'язку відповідності очікуваної цінності (*ex ante*); клієнтського досвіду і сприйманої цінності (*ex post*) наданого готелем сервісного продукту. З цією метою доцільно проводити експрес-діагностику задоволеності гостя наявним клієнтським досвідом – K1, при цьому визначаються показники сприйняття клієнтського досвіду Z1; поведінкової лояльності: Z2 лояльність і Z3 адвокація; емоційної прихильності готелю – Z4 надійність клієнтів. Для експрес-діагностики рекомендується метод опитування, використання якого дозволяє отримати загальне уявлення гостей про виконання поточних стандартів клієнт-орієнтованості готелів. Оскільки досвід носить особистий характер, і у кожного клієнта будуть різні відгуки, тому важливо здійснювати опитування на періодичній основі, щоб забезпечити виявлення поточних загальних тенденцій у формуванні задоволеності гостя, виявлення сильних і слабких місць сервісного продукту тощо.

Відповідно до розробленої моделі управління клієнтським досвідом задоволеність комфортністю матеріальних умов проживання, якістю процесів обслуговування, взаємовідносинами з персоналом у сукупності визначають задоволеність функціональною якістю сервісного продукту, яка визначається за формулою (2.2), результати наведено у таблиці 3.2.

Очікування від сервісу (*ex ante*) формується маркетинговими стимулами (репутацією, рекламою, відгуками клієнтів) або наявним власним досвідом

відвідування готелю. Вони суттєво впливають на цілісне враження від взаємодії із сервісним продуктом готелю після виселення з нього (ex post) як результат утворюють сприйману цінність сервісного продукту в цілому.

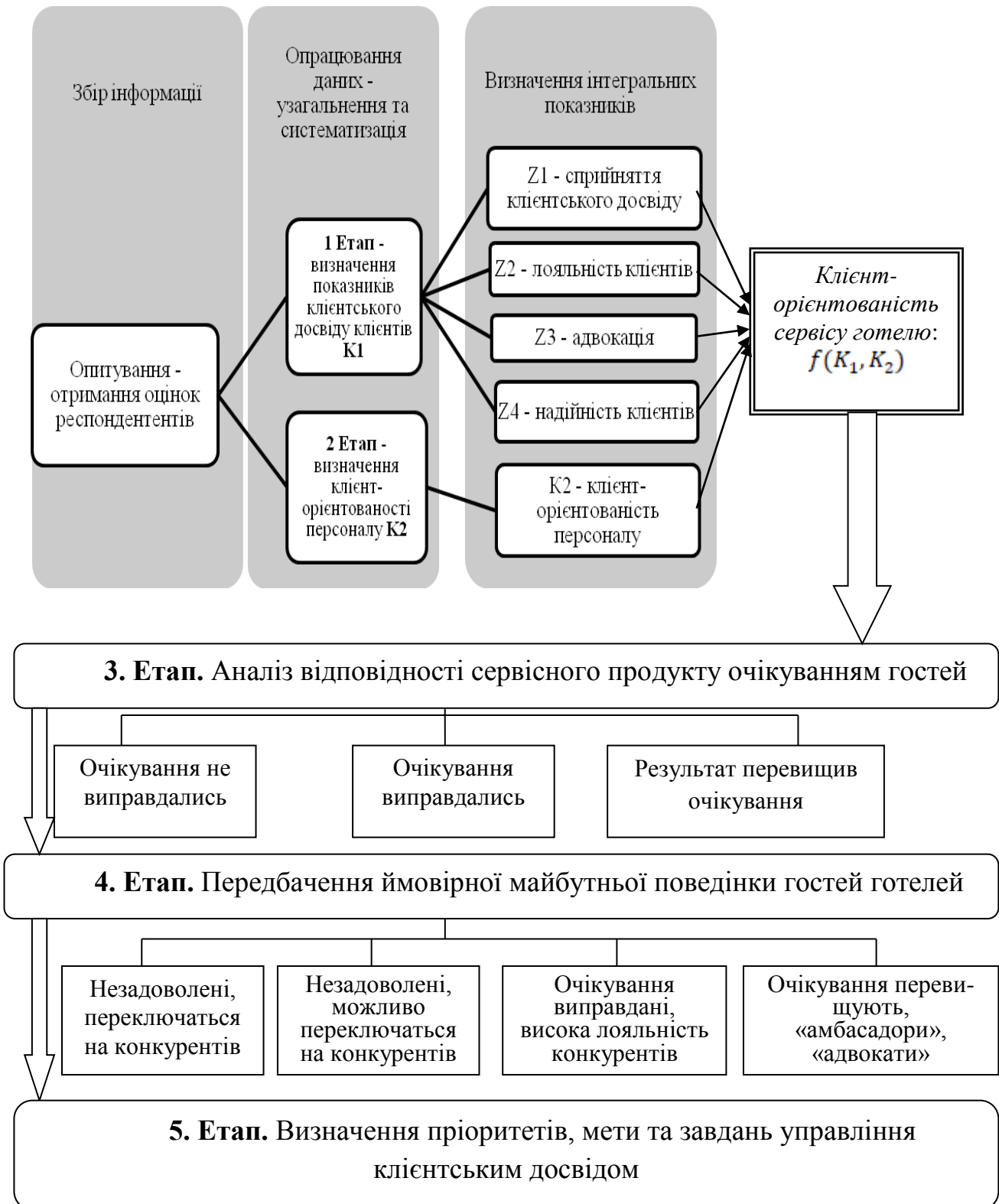


Рисунок 3.1 – Науково-методичний підхід до управління клієнтським досвідом в закладах готельного господарства

Для обґрунтованого висновку щодо очікуваної цінності (ex ante); клієнтського досвіду і сприйманої цінності (ex post) рекомендується використовувати матричний підхід, який дозволяє ілюструвати поточну ситуацію щодо наявного клієнтського досвіду ($f(K_1, K_2)$) та визначати відповідні варіанти можливого подальшого її розвитку, спираючись на методичний інструментарій інтерпретації поточного клієнтського досвіду рис. 3.2.

Особливістю розробленого методичного інструментарію інтерпретації клієнтського досвіду є використання специфічних шкал (рис. 3.2) піраміди сервісу, яка базується на інтегральних оцінках клієнтського досвіду (GX) та піраміди клієнтського сервісу, підґрунтям якої є інтегральні оцінки клієнтського досвіду (GX), лояльності (Z2), адвокації (Z3), надійності клієнта (Z4). Відповідно п'ять рівнів піраміди сервісу (невідповідний, задовільний, добрий, дуже добрий, ідеальний) відповідає п'ятьом рівням піраміди клієнтського досвіду (негативний, нейтральний, позитивний, захоплюючий, незабутній). Аналіз відповідності сервісного продукту очікуванням гостей передбачає застосування трьохрівневої шкали очікувань (невиправдились, виправдились, результат перевищує очікування).

Відповідно до мети дослідження проведено анкетне опитування гостей столичних готелів вибіркової сукупності за попередньо складеною анкетною. Опитування проводилось у травні 2019 р. У кожний готель надано по 30 анкет, після скрінінгу зібраних відповідей респондентів на анкети по групі 4* готелів для опрацювання залишилось 355 анкет, по групі 3* – 391 анкета. У цілому обсяг вибіркової сукупності склав 746 респондентів.

Очікування	Клієнтський досвід (GX) Нааявний/ сприйманий	Піраміда сервісу	Лояльність/ Адвокація	Надійність клієнта	Піраміда клієнтського досвіду
	K1 / Z1		Z2 / Z3	Z4	
Не виправдались	<0,65	Не відповідний	<0,6 / <0,5	0,0	Негативний
Виправдались	0,65-0,74	Задовільний	0,69-0,74 / 0,51-0,7	0,0	Нейтральний
	0,75-0,84	Добрий	0,75-0,94 / 0,71-0,89	<0,06	Позитивний
	0,85-0,94	Дуже добрий		<0,19	Захоплюючий
Перевершені	0,95-1,0	Ідеальний	0,95-1,0	≥0,20	Незабутній (вражаючий)

Рисунок 3.2 – Методичний інструментарій інтерпретації рівня клієнтського досвіду

В узагальненому вигляді думка респондентів представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Узагальнені результати оцінювання факторів та результатів формування клієнтського досвіду

Показники		Індекси		
		Готелі 4*	Готелі 3*	Усього по сукупності досліджених готелів
X1	Комфортність матеріальних умов проживання	0,846	0,806	0,826
X2	Якість процесів обслуговування	0,85	0,81	0,83
X3	Взаємовідносини з персоналом	0,844	0,83	0,838
X4	Емпатія	0,854	0,836	0,844
X8	Легкість шляху клієнта	0,844	0,804	0,824
K1	Клієнтський досвід	0,846	0,812	0,829
Z1	Сприйманий клієнтський досвід	0,844	0,805	0,825
Z2	Лояльність	0,704	0,779	0,638
Z3	Адвокація	0,690	0,621	0,654
Z4	Надійність клієнта	0,025	0,010	0,018

З метою визначення тісноти зв'язку між показником клієнтського досвіду і факторами, що його формують, проведено кореляційний аналіз, результати якого наведені у табл.3.3-3.4.

Таблиця 3.3 – Кореляційна матриця взаємозв'язку клієнтського досвіду (K1) та факторів його формування для вибіркової сукупності готелів 4* (n = 14)

	K1	Щільність зв'язку	X1	X2	X3	X4	X8
K1	1						
X1	0,9973847	Сильна	1				
X2	0,9555798	Сильна	0,935967	1			
X3	0,9972958	Сильна	0,997516	0,9347	1		
X4	0,9971857	Сильна	0,998435	0,9323	0,9983	1	
X8	0,9978808	Сильна	0,997266	0,938	0,9983	0,9989	1

Таблиця 3.4 – Кореляційна матриця взаємозв'язку клієнтського досвіду (K1) та факторів його формування для вибіркової сукупності готелів 3* (n = 15)

	<i>K1</i>	<i>Щільність зв'язку</i>	<i>X1</i>	<i>X2</i>	<i>X3</i>	<i>X4</i>	<i>X8</i>
K1	1						
X1	0,9926383	Сильна	1				
X2	0,9966516	Сильна	0,993791	1			
X3	0,9972323	Сильна	0,99644	0,997	1		
X4	0,9502702	Сильна	0,909902	0,9305	0,9283	1	
X8	0,9898288	Сильна	0,992994	0,9903	0,9933	0,9041	1

Відповідно до шкали щільності зв'язку між факторами Е.П. Голубкова [166], встановлено, що коефіцієнт кореляції (R) більше 0,9 (причому за більшістю результатів наближається до 1) (табл. 3.3-3.4), що свідчить про сильний зв'язок та однакову важливість виокремлених факторів формування клієнтського досвіду як для готелів 4*, так і 3*. Це дозволяє констатувати доцільність управління ними для підвищення клієнтського досвіду, який значною мірою визначається тим, наскільки результат перебування гостя у готелі та споживання пропонованого продукту відповідає його сприйняттю готельного сервісу та очікуванням.

Тому наступному етапі проведено аналіз відповідності сервісного продукту очікуванням гостей: шляхом порівняння наявний клієнтського досвіду (K1) та сприйманого клієнтського досвіду (Z1). Відповідно до запропонованого методичного інструментарію (рис. 3.2) критичною є ситуація за умов, коли інтегральний індекс $K1(Z1) < 0,65$, у такому разі очікування гостей не виправдались, рівень сервісу невідповідний, тому клієнтський досвід визначається як негативний. Для успішного розвитку готелю потрібні стабільні потоки клієнтів і забезпечення високої завантаженості, що можливе за умов утримання постійних клієнтів та приваблення нових. Вирішення даного завдання потребує спрямування

зусиль на формування захоплюючого, а у кращому випадку – незабутнього клієнтського досвіду.

За результатами апробації запропонованого методичного інструментарію (рис. 3.3, 3.4) встановлено, що у більшості досліджених готелів, які складають 72% вибірки, K1/Z1 має значення 0,75-0,84, а середній рівень наявного/сприйманого клієнтського досвіду в цілому становить 0,82. Відповідно до чого у столичних готелях очікування гостей завдяки підтримці доброго рівня сервісу здебільшого виправдовуються, у результаті клієнтський досвід є позитивним і забезпечує лояльність і надійність клієнтів на достатньому для стабільного функціонування рівня. Проте, як зазначалося, для розвитку та посилення конкурентоспроможності необхідно забезпечувати дуже добрий та ідеальний рівень сервісу, які формують захоплюючий/незабутній клієнтський досвід. Показники K1/Z1 у межах 0,85-0,94 виявлено лише в чотирьох готелях вибіркової сукупності («Ramada Encore Kiev», «Хрещатик», «Cityhotel», «Адрія Готель»), рівень сервісу в яких визначено як дуже добрий, який забезпечує захоплюючий клієнтський досвід. У той же час серед досліджених готелів, в таких як «Київ», «Дніпро» (рис. 3.3) та «Козацький», «Дружба» (рис. 3.4) встановлено задовільний рівень сервісу, відповідно до якого хоча очікування гостей здебільшого виправдовуються, але клієнтський досвід залишається нейтральним, за якого має місце недостатній рівень лояльності та надійності клієнтів.

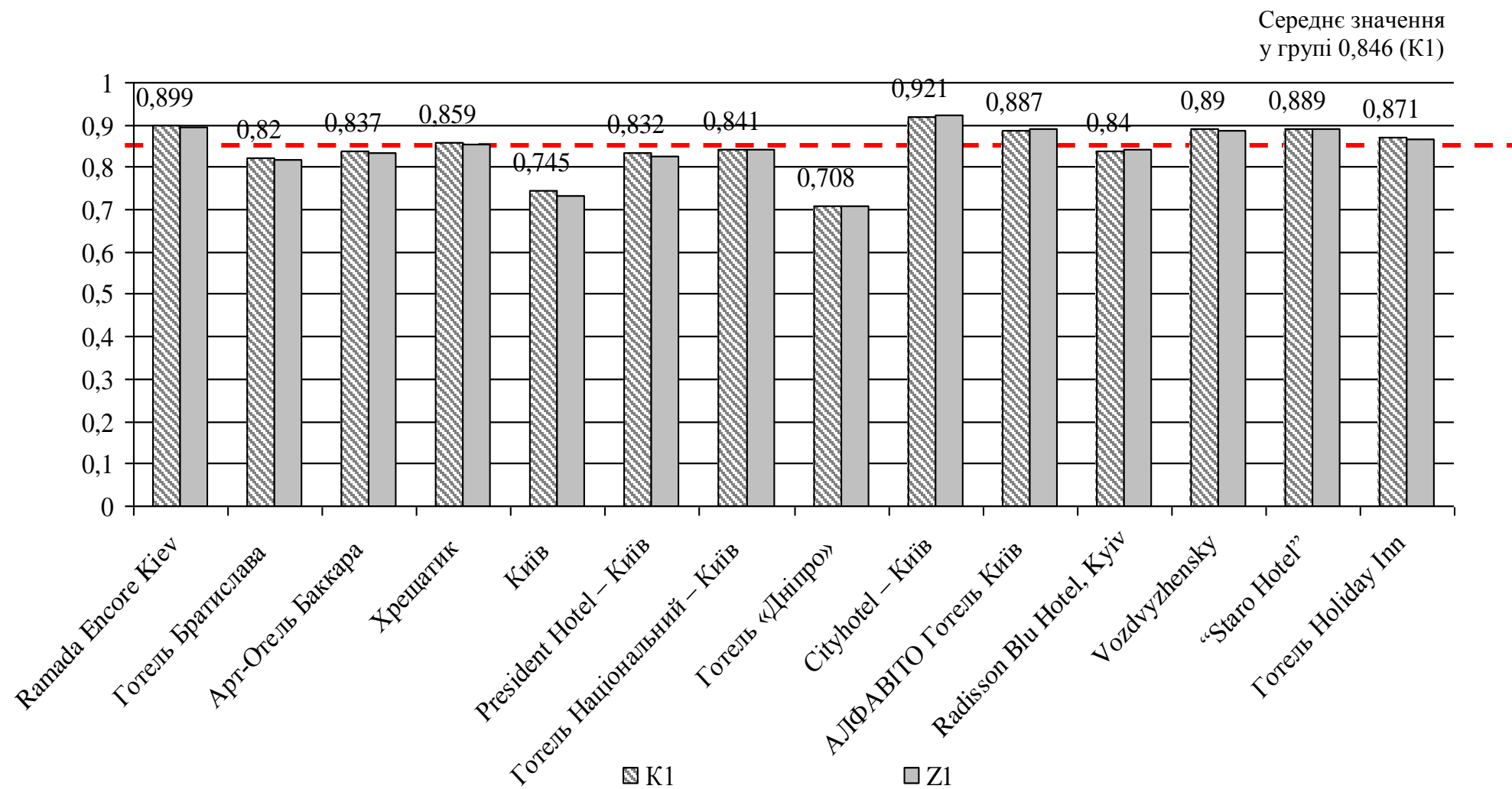


Рисунок 3.3 – Рівень відповідності наявного (K1) та сприйманого (Z1) клієнтського досвіду 4* готелів вибіркової сукупності

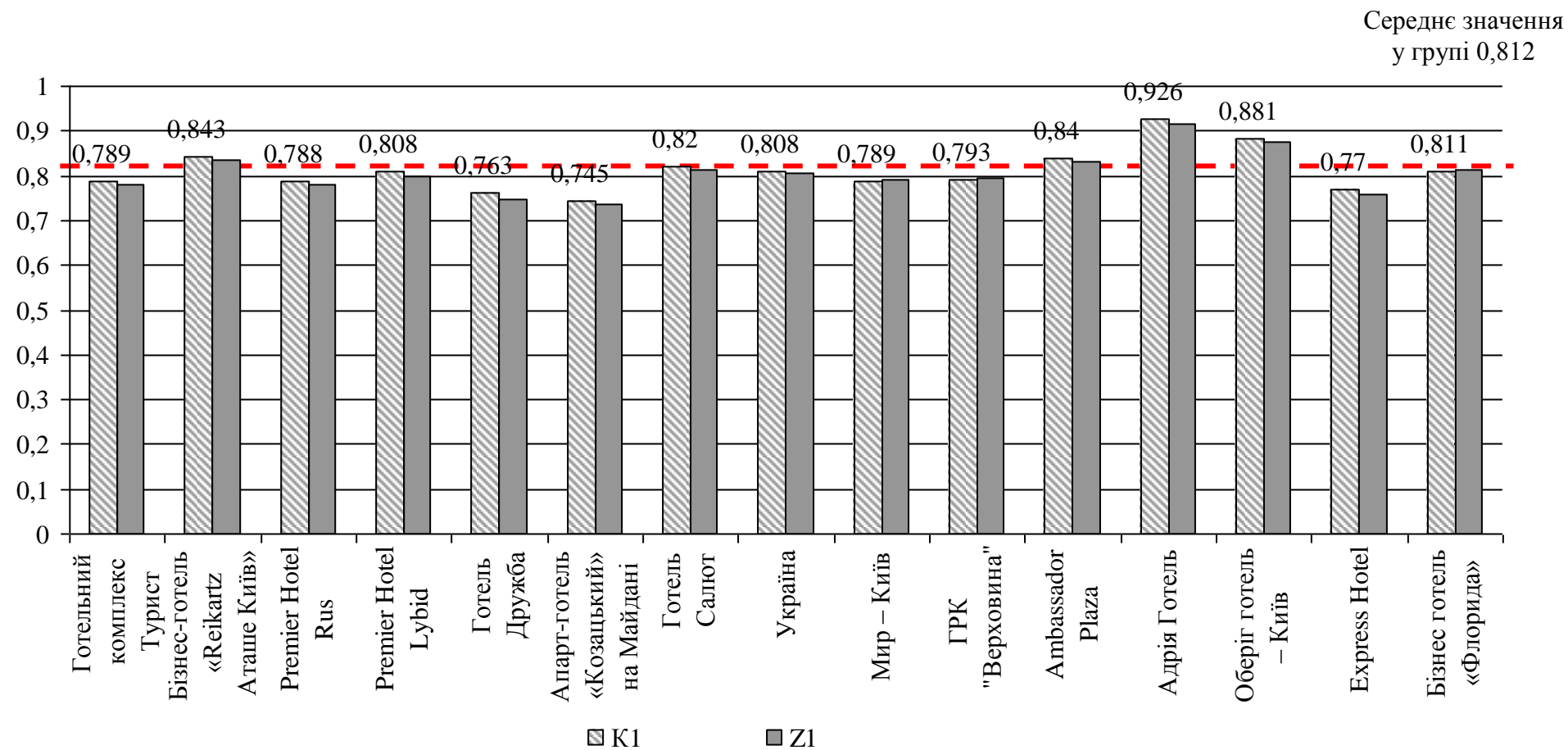


Рисунок 3.4 – Рівень відповідності наявного (K1) та сприйманого (Z1) клієнтського досвіду гостей 3* готелів вибіркової сукупності

Таким чином, більшості столичних готелів необхідно спрямувати зусилля на пошук прогалин в якості сервісу, установлення проблемних місць, виявлення недоліків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо їх усунення і підвищення рівня сервісу відповідно до піраміди до дуже доброго та/або ідеального. Управління якістю сервісного продукту відбувається циклічно, що передбачає відстеження якості сервісу в точках взаємодії на основі побудови карти досвіду клієнта (GEJ) (рис. 3.5), що дозволить: 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.

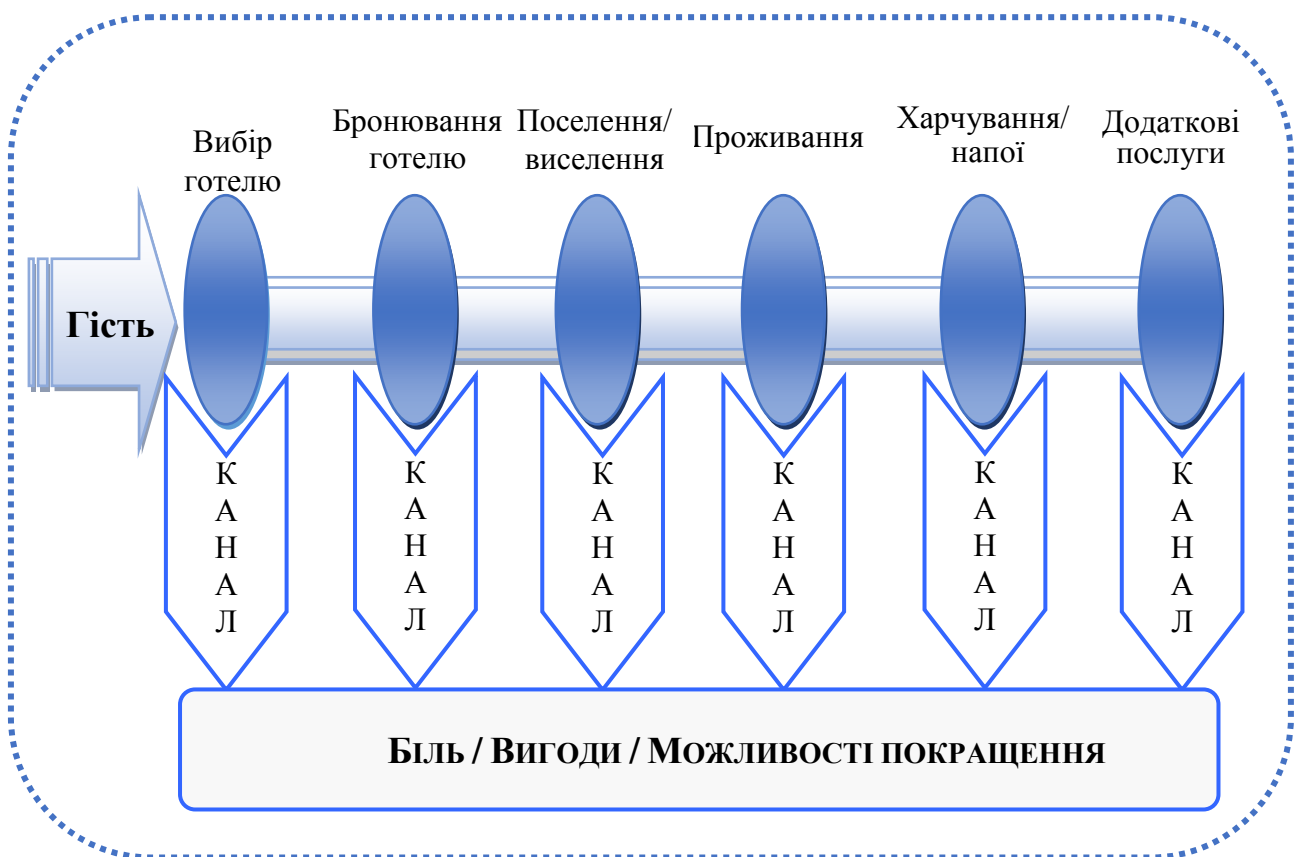


Рисунок 3.5 – Карта досвіду гостя готелю (GEJ)

Карта досвіду гостя (GEJ Guest Experience Journey), наведена на рис. 3.5 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 позитивний 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 випадку визначення пріоритетом надання такого високоякісного та клієнт-орієнтованого сервісу, який сприяв би перевищенню результату над очікуванням управлінські рішення мають спрямовуватися на забезпечення виробництва та просування сервісного продукту з підвищеною споживчою цінністю, спрямування зусиль на забезпечення задоволеності клієнтів, формування їх довіри, поведінкової лояльності та адвокації.

Засновуючись на ключових точках контакту (GEJ) (рис. 3.5.) та визначених атрибутах сервісного продукту готелю, запропоновано використовувати пелюсткову діаграму оцінок задоволеності якістю процесів обслуговування. При оцінці рівня задоволеності якістю процесів обслуговування апробація здійснювалась у двох готелях із сукупності 4-зіркових готелів. Емпіричні результати дослідження (рис. 3.6) виявили розбіжності значень критеріїв задоволеності відносно від середнього рівня та одного від одного. Так, у готелі «Національний» найкращими серед досліджуваних й вищими за середній рівень є критерії швидкості та оперативності (0,86, що на 0,04) вищий за середній та готелю Хрещатик); бронювання та резервування (0,84, що на 0,02 вище за середній). За іншими показниками готель «Національний» поступається готелю «Хрещатик». Так, готель Хрещатик має показники вище за середній рівень і випереджає готель Національний за такими критеріями як: прийом/розміщення, обслуговування

в номерах, організація харчування, конфіденційність та інформаційна безпека, привабливість атмосфери. За такими критеріями як: безпечність/збереження речей; санітарно-гігієнічна безпека констатується тотожність значень у досліджуваних готелях.

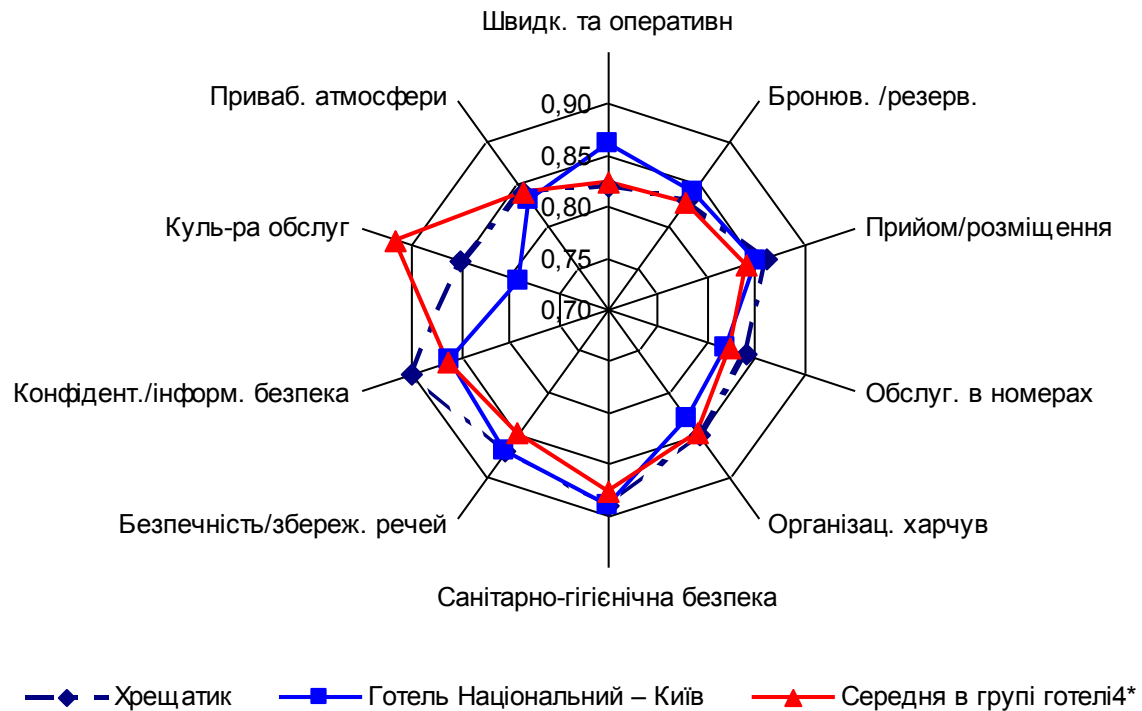


Рисунок 3.6 – Задоволеність якістю процесів обслуговування за деталізованими точки контакту

Позитивним для готелю Хрещатик є суттєве перевищення середнього значення і показників готелю Національний за таким критерієм як конфіденційність/інформаційна безпека. Проте, негативом для обох готелів є невідповідність культури обслуговування середньому рівню, що характерний для досліджуваної сукупності (у готелі Хрещатик культура обслуговування нижче середнього на 0,05 та ще нижче вона в готелі Національний). В цілому, найкращим за рівнем задоволеності якістю процесів обслуговування з двох досліджуваних готелів слід визнати готель Хрещатик оскільки за більшістю показників він дорівнює або перевищує середній рівень за сукупністю 4-зіркових готелів і характеризуються більш меншою варіацією

й наближені до середнього рівня, на відміну від готелю Національний, що має суттєві розбіжності за досліджуваними показниками. Таким чином, отримання інформації щодо задоволеності гостей якістю процесів обслуговування за різними точками контакту дозволить визначити необхідні інструменти, заходи, організаційні зміни тощо для підвищення рівня сервісу готелю.

Приймаючи тактичні рішення щодо управління клієнтським досвідом у закладах готельної індустрії необхідно також урахувати, що клієнтський досвід характеризує зовнішню клієнт-орієнтованість готелю, проте важливу роль у формуванні клієнт-орієнтованості сервісу готелю має й інша складова – клієнт-орієнтованість персоналу (К2), результати дослідження якої на вибірковій сукупності готелів наведено у попередньому параграфі 2.3. Систематизовані результати досліджень наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5. – Узагальнені показники клієнт-орієнтованості сервісу готелів вибіркової сукупності

Показники		Інтегральні значення		
		4*	3*	По сукупності
К1	Клієнтський досвід гостя	0,846	0,817	0,832
К2	Клієнт-орієнтованість персоналу	0,81	0,811	0,811
КО	Клієнт-орієнтованість сервісу	0,828	0,812	0,820

Засновуючись на показниках досліджених готелів побудовано графік, який наочно ілюструє їх профілі клієнт-орієнтованості за групами готелів 3* та 4*, наведені на рис. 3.7, 3.8, відповідно. Графіки клієнт-орієнтованості сервісу побудовані як функція, яка характеризує кумулятивний вплив на клієнт-орієнтованість безпосередньо сервісної складової та клієнт-орієнтованості персоналу.

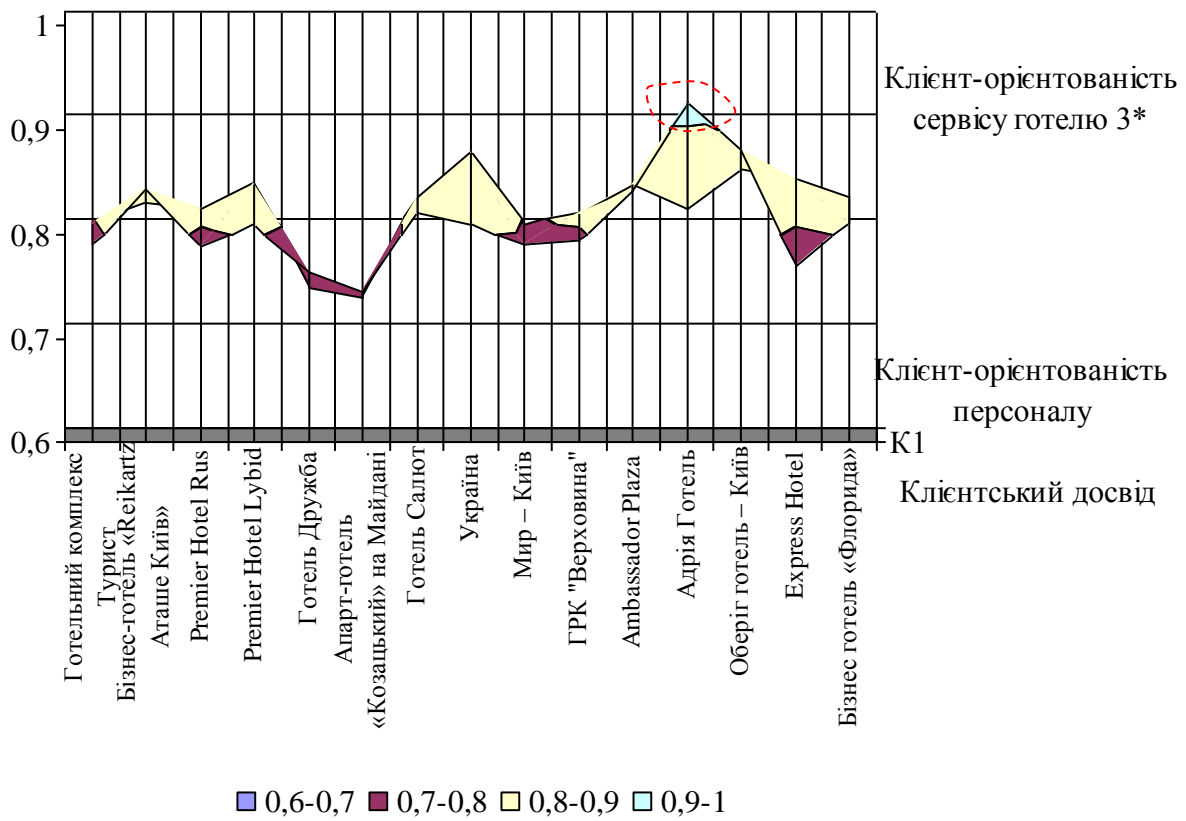


Рисунок 3.7 – Профіль клієнт-орієнтованості готелів у групі 3*

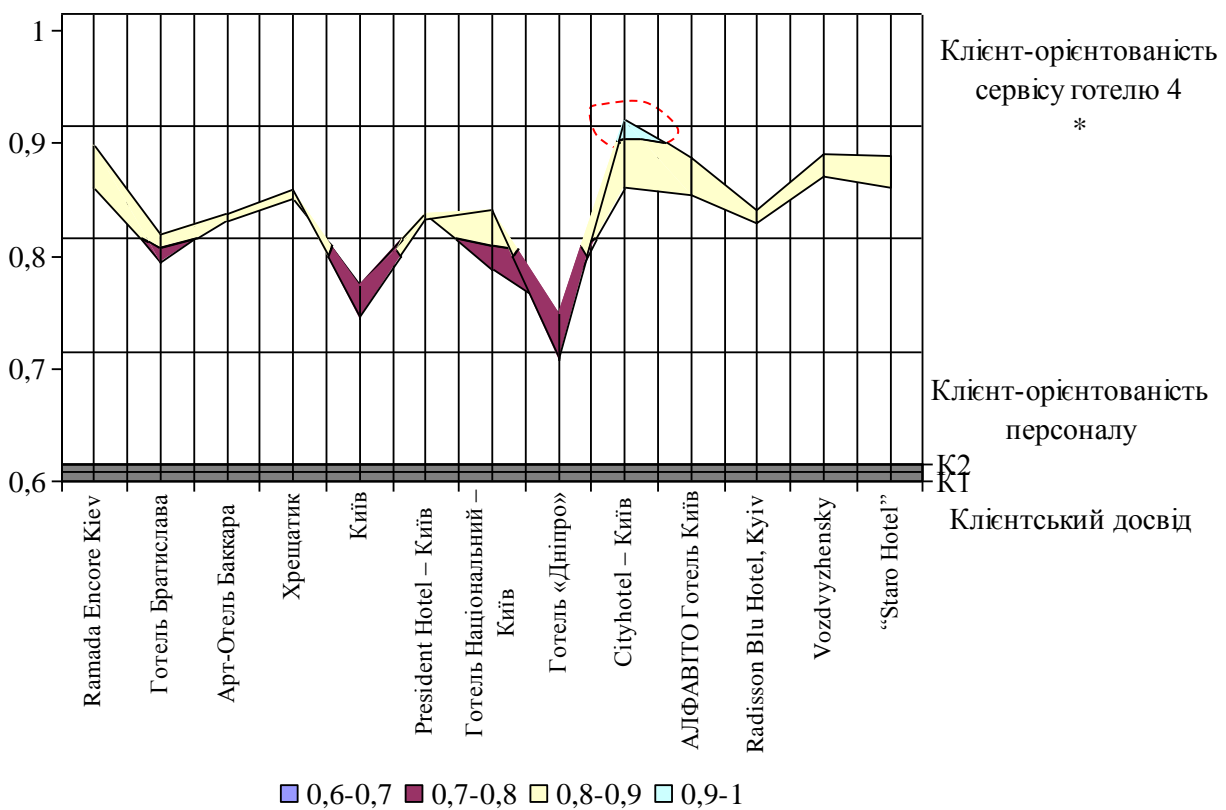


Рисунок 3.8 – Профіль клієнт-орієнтованості готелів у групі 4*

Відповідно до отриманих результатів еталонними за рівнем клієнт-орієнтованості серед 3*-их визначено «Адрія Готель», серед 4*-их – «Cityhotel», в яких показники сприйманого та наявного клієнтського досвіду наближуються до значень, які відповідають майже ідеальному сервісу. У готелях «Адрія Готель» і «Cityhotel», відчуття та враження гостей перевищують очікування, унаслідок чого формується вражаючий (незабутній) клієнтський досвід, на рис. 3.7 і 3.8 це позначено вершиною, обведеною пунктирною лінією. Такий рівень клієнт-орієнтованості сервісу забезпечує високі значення лояльності, адвокації та надійності клієнтів.

У той же час чітко на графіках визначаються й готелі, профіль яких засвідчує про наявність проблем, які зумовлюють лише задовільний або добрий рівень сервісу. Найгірша ситуація виявлена у групі 3*-их готелів: «Козацький» на Майдані, «Express Hotel»; групі 4*-их: «Київ», «Дніпро». Як наслідок, саме в зазначених готелях спостерігаються найнижчі значення поведінкових показників лояльності, адвокації та надійності клієнтів (рис. 3.9, 3.10).

Відповідно до запропонованої процедури управління клієнтським досвідом в закладах готельного господарства, наведеної на рис. 3.1. на етапі IV здійснюється аналіз поведінкових показників клієнт-орієнтованості, що є основою передбачення майбутньої поведінки гостей готелей. На рис. 3.9-3.10 наведено його результати. Середній показник лояльності клієнтів по групі готелей 4* перевищує даний показник по групі готелей 3*, їх рівень склав 0,705 та 0,579, відповідно, що свідчить про суттєві відмінності сервісного продукту в досліджених готелях, які впливають не тільки на задоволеність, а й адвокацію клієнтів, тобто їх готовність рекомендувати заклад іншим. Рівень адвокації клієнтів також суттєво перевищує у готелях 4* порівняно з готелями 3*, він склав 69 та 36,8%, відповідно.

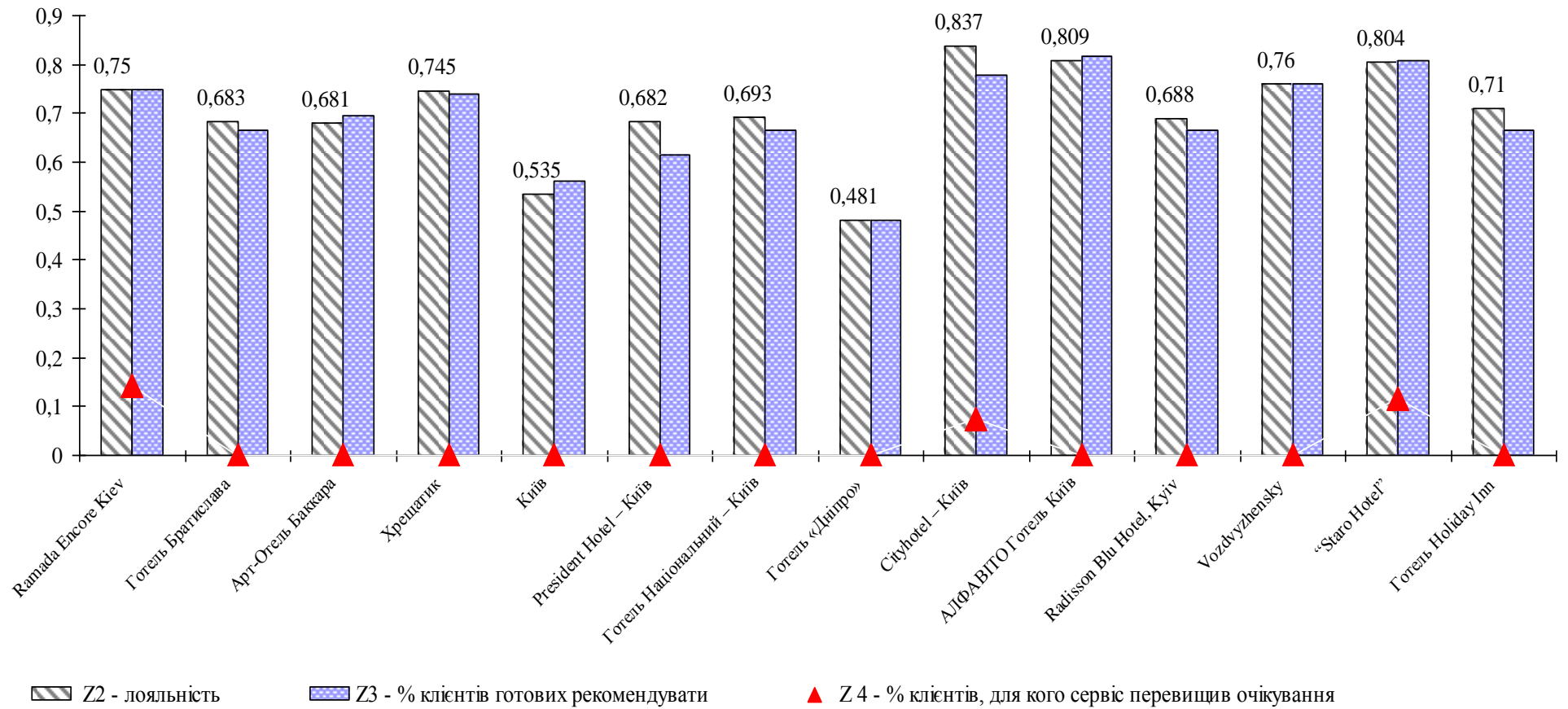


Рисунок 3.9 – Результати оцінювання лояльності, адвокатури та надійності клієнтів за сукупністю 4* готелів

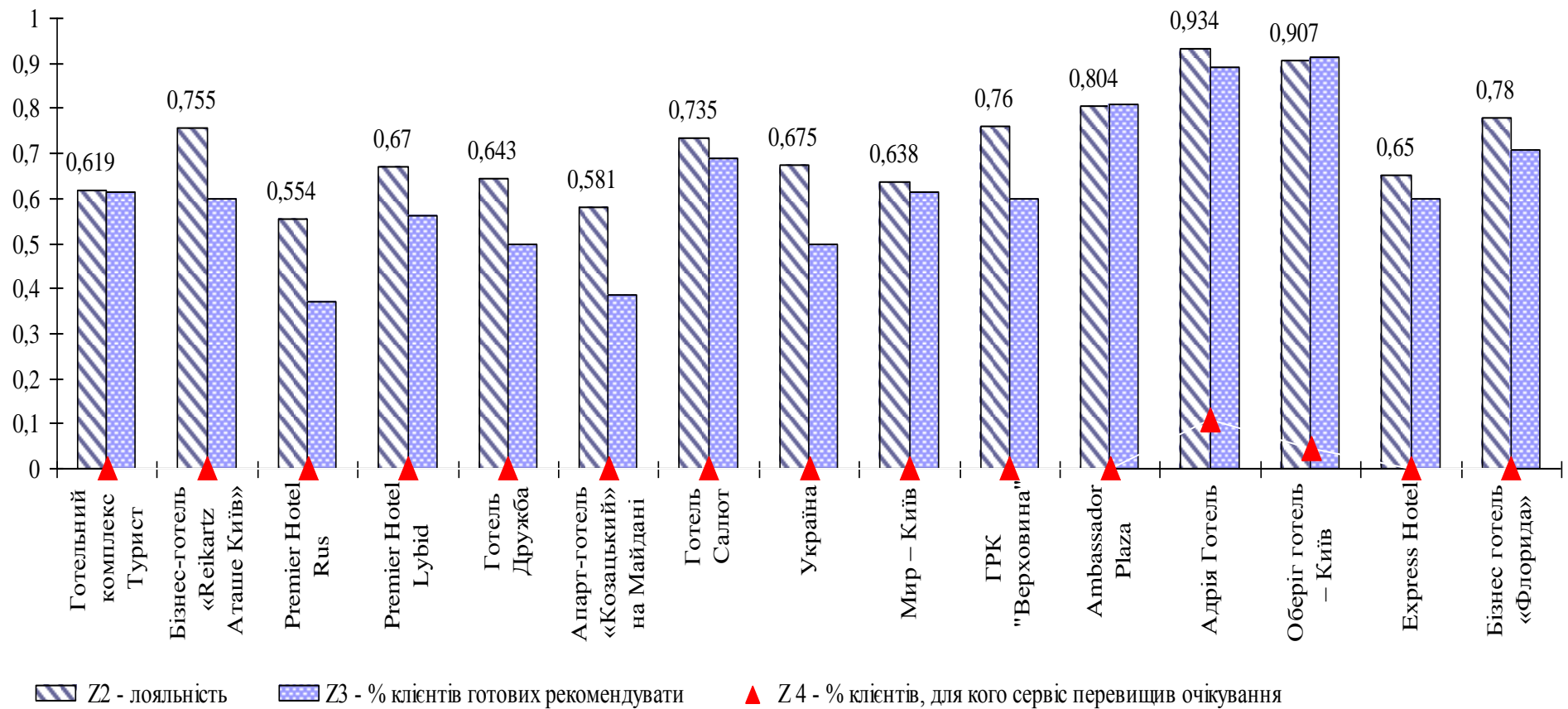


Рисунок 3.10 – Результати оцінювання лояльності, адвокації та надійності клієнтів за сукупністю 3* готелів

Найвищі поведінкові показники лояльності, адвокації, надійності клієнтів відмічені в наступних готелях 3*: «Адрія Готель» 3*, «Оберіг» та 4*: «Cityhotel – Київ», «АЛФАВІТО», «Staro Hotel». Слід відзначити, що за наявності найвищого показника лояльності – 0,934 в «Адрія Готель» для більш, ніж 10% опитаних клієнтів результат перебування в ньому перевищив їх очікування, а рекомендувати його готові майже 90%. Оскільки саме «Адрія Готель» в категорії 3* має найкращі показники клієнт-орієнтованості, то можна з упевненістю зробити висновок щодо необхідності спрямування зусиль саме на забезпечення високоякісного сервісу і намагатися довести його до ідеального рівня для завоювання абсолютної довіри та прихильності клієнтів, що забезпечить їх високу лояльність, готовність рекомендувати і тим самим сприятиме збільшенню гостей, а значить – зростанню завантаженості готелю й обсягів реалізації сервісного продукту.

З метою підтвердження тісноти зв'язку між показниками лояльності клієнтів з клієнт-орієнтованістю сервісу і сприйняттям клієнтського досвіду побудовано кореляційні матриці окремо для сукупностей 4* і 3* готелів, наведенні у табл. 3.6 і 3.7 відповідно.

Таблиця 3.6 – Кореляційна матриця взаємозв'язку лояльності клієнтів з клієнт-орієнтованістю сервісу і сприйняттям клієнтського досвіду для вибіркової сукупності готелів 4 (n = 14)*

	Z2	Щільність зв'язку	КО	Z1
Z2	1			
КО	0,899059	Сильна	1	
Z1	0,93964	Сильна	0,980498	1

Таблиця 3.7 – Кореляційна матриця взаємозв'язку лояльності клієнтів з клієнт-орієнтованістю сервісу і сприйняттям клієнтського досвіду для вибіркової сукупності готелів 3* (n = 15)

	Z2	Щільність зв'язку	КО	Z1
Z2	1			
КО	0,730985	Сильна	1	
Z1	0,799101	Сильна	0,903337	1

Відповідно до даних табл. 3.6. коефіцієнти парної кореляції (R) знаходяться в інтервалі 0,8-1, що відповідає сильній щільності взаємозв'язку лояльності клієнтів з клієнт-орієнтованістю сервісу і сприйняттям клієнтського досвіду в готелях 4* та характеризує їх сильний вплив на її рівень. Причому більший вплив на лояльність гостей справляє сприйняття клієнтського досвіду. У той же час у готелях 3* коефіцієнти парної кореляції r знаходяться в інтервалі 0,6-0,8, що надає підстави охарактеризувати щільність взаємозв'язку лояльності клієнтів з клієнт-орієнтованістю сервісу і сприйняттям клієнтського досвіду як помірну.

Крім того, наведені, у табл. 3.6. та табл. 3.7. коефіцієнти парної кореляції взаємозв'язку лояльності клієнтів з клієнт-орієнтованістю сервісу і сприйняттям клієнтського досвіду свідчать про більш сильний вплив їх у готелях 4*. У зв'язку з цим необхідно акцентувати увагу на необхідність абсолютного забезпечення відповідності пропонованого сервісного продукту як очікуванням гостей, так і зірковості готелю. Чим вона вища, тим більш високі очікування та вимоги до функціональної якості та сервісного обслуговування в готелі.

Логічним результатом апробації запропонованого на рис. 3.1. науково-методичного підходу управління клієнтським досвідом в закладах готельної індустрії є побудова карт клієнт-орієнтованості сервісу готелю.

Запропонована карта клієнт-орієнтованості сервісу готелю в узагальненому вигляді наведена на рис. 3.11.

		Клієнт-орієнтованість сервісу готелю (КО)			
		0,61-0,7	0,71-0,8	0,81-0,9	0,91-1,0
Сприйняття клієнтського досвіду (Z1)	<0,64	Невідповідний сервіс, рекомендуються жорсткий контроль, кардинальні рішення	XXXX		
	0,65-0,74	Нейтральний GX/незадовільний EX рекомендуються поточний контроль, суттєве удосконалення	Позитивний GX/незадовільний EX Суттєве удосконалення функціональної якості та клієнт-орієнтованості персоналу	XXXXX	
	0,75-0,84	Позитивний GX/незадовільний EX рекомендується знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду за картою досвіду гостя	Позитивний GX/ позитивний EX рекомендується знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду за картою досвіду гостя	Позитивний GX/ захоплюючий EX Знайти невідповідності у сприйнятті: ціна/якість	XXXXX
	0,85-0,94	XXXXX	Захоплюючий GX/ позитивний EX Знайти невідповідності у сприйнятті: ціна/якість	Захоплюючий GX/ захоплюючий EX Розвивати і досягнутий рівень клієнт-орієнтованості сервісу	Захоплюючий GX/ вражаючий EX Знайти невідповідності у сприйнятті: ціна/якість
	0,95-1,0	XXXXX	Вражаючий GX/ позитивний EX покращувати внутрішню клієнт-орієнтованість	Вражаючий GX/ захоплюючий EX нарощення внутрішньої клієнт-орієнтованості	Ідеальний сервіс: вражаючий GX/ вражаючий EX потребує підтримки

Рисунок 3.11 – Карта клієнт-орієнтованості готелю

Карта являє собою наочний інструмент, на основі якого встановлюються співвідношення досвіду зовнішніх клієнтів (*GX*) – клієнтів, та внутрішніх (*EX*), а також причин, які сприяють/заважають формуванню незабутнього (вражаючого) клієнтського досвіду. Оскільки за результатами проведених досліджень виявлено різні варіанти співвіднесення рівнів інтегральних показників клієнт-орієнтованості сервісу готелю та сприйняття клієнтського досвіду, що спричиняє різноманітність співвідношення *GX/EX*, які вимагають особливого підходу у кожному з випадків до прийняття управлінських рішень.

За поданою логікою запропоновано інструментарій вибору типу управлінських рішень відповідно рівня та варіанту співвідношення КО й Z1, що дозволить на основі ідентифікації квадранта зіставити ситуацію з найбільш оптимальним рішенням.

Практична реалізація запропонованого інструментарію побудови карт клієнт-орієнтованості сервісу готелю здійснена окремо за сукупністю 4* та 3* готелів і наведена на рис. 3.12-3.13, відповідно.

	Клієнт-орієнтованість сервісу готелю (КО)			
	0,61-0,7	0,71-0,8	0,81-0,9	0,91-1,0
0,64	-	XXXX		
0,65-0,74	-	«Дніпро»	XXXXX	
0,75-0,84	-	«Київ» «Братислава»	«Radisson Blu Hotel», «President Hotel», «Баккара», «Національний»	XXXXX
0,85-0,94	XXXXX	-	«Ramada Encore Kiev», «Хрещатик», «Алфавіто», «Vozdvyzhensky», «Staro Hotel», «Holiday Inn»	-
0,95-1,0	XXXXX	-	-	-

Рисунок 3.12 – Карта клієнт-орієнтованості за групою готелів 4*

Сприйняття клієнтського досвіду (Z1)	Клієнт-орієнтованість сервісу готелю (КО)				
		0,61-0,7	0,71-0,8	0,81-0,9	0,91-1,0
	0,64	-	XXXX		
	0,65-0,74	-	«Козацький» на Майдані	XXXXX	
	0,75-0,84	-	«Дружба», «Premier Hotel Rus», «Турист», «Мир», «Верховина», «Express Hotel»	«Premier Hotel Lybid», «Бізнес готель «Флорида»», «Бізнес-готель «Reikartz Аташе Київ»», «Салют», «Україна», «Бізнес-готель «Reikartz Аташе Київ»»	XXXXX
	0,85-0,94	XXXXX	-	«Оберіг», «Адрія Готель»	-
	0,95-1,0	XXXXX	-	-	-

Рисунок 3.13 – Карта клієнт-орієнтованості за групою готелів 3*

За результатами використання запропонованого інструментарію виявлено, що для більшості готелів 4* («Ramada Encore Kiev», «Хрещатик», «Алфавіто», «Vozdvyzhensky», «Staro Hotel», «Holiday Inn») та двом 3*-им готелям («Оберіг», «Адрія Готель») відповідно до співвідношення захоплюючий GX/захоплюючий EX рекомендується розвивати досягнутий рівень клієнт-орієнтованості сервісу. Аналогічним чином для інших готелів відповідно до їх ситуації обираються напрямки покращення досвіду внутрішнього клієнта та/або зовнішнього. Наприклад, у ситуації готелів 4* («Київ», «Братислава») та 3* («Дружба», «Premier Hotel Rus», «Турист», «Мир», «Верховина», «Express Hotel») позитивний GX/ позитивний EX, тому рекомендується знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду за картою досвіду гостя (за ключовими факторами (атрибутами)

функціональної якості та клієнт-орієнтованості персоналу) та прийняти відповідні рішення, спрямовані на формування умов ідеального сервісу, за якого позитивний GX та EX одночасно мають трансформуватися у вражаючий.

У цілому управління клієнтським досвідом у закладах готельної індустрії є необхідною умовою забезпечення можливостей подальшого їх розвитку. Цей процес, як показали проведені дослідження, достатньо трудомісткий, потребує періодичного проведення експрес- та комплексної діагностики значної кількості факторів (атрибутів) формування сервісного продукту, прийняття адекватних ситуації та майбутнім цілям управлінських рішень для управління клієнт-орієнтованістю сервісного продукту готелю.

3.2. Апробація системи забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю

Обґрунтований науково-методичний базис управління клієнт-орієнтованістю закладів готельної індустрії дозволяє оцінити ступінь орієнтації підприємства на інтереси клієнта. Апробація запропонованої системи забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу здійснювалась на вибірковій сукупності закладів готельної індустрії м. Києва. Аналіз проводився за двома напрямками: встановлення функціональної якості сервісного продукту, яка свідчить про сформоване жорстке ядро сервісного продукту, та рівня підтримки клієнт-орієнтованості сервісу, який визначає м'які клієнт-орієнтовані компетентності організаційної поведінки.

За результатами розрахунків середніх оцінок задоволеності факторами функціональної якості сервісного продукту, що формують клієнтський досвід (комфортність матеріальних умов проживання X1, якість процесів обслуговування X2, взаємовідносини з персоналом X3), виявлено достатньо високий рівень, більше 4 балів, за усіма складовими (табл. 3.8).

Очікувано, що задоволеність споживачів послуг готелів 4* буде в середньому перевищувати задоволеність споживачів послуг готелів 3*, оскільки саме зірковість готелю впливає на політику закладу щодо формування сервісного продукту: чим вище вона, тим більш високоякісний сервіс і продукт має пропонуватися.

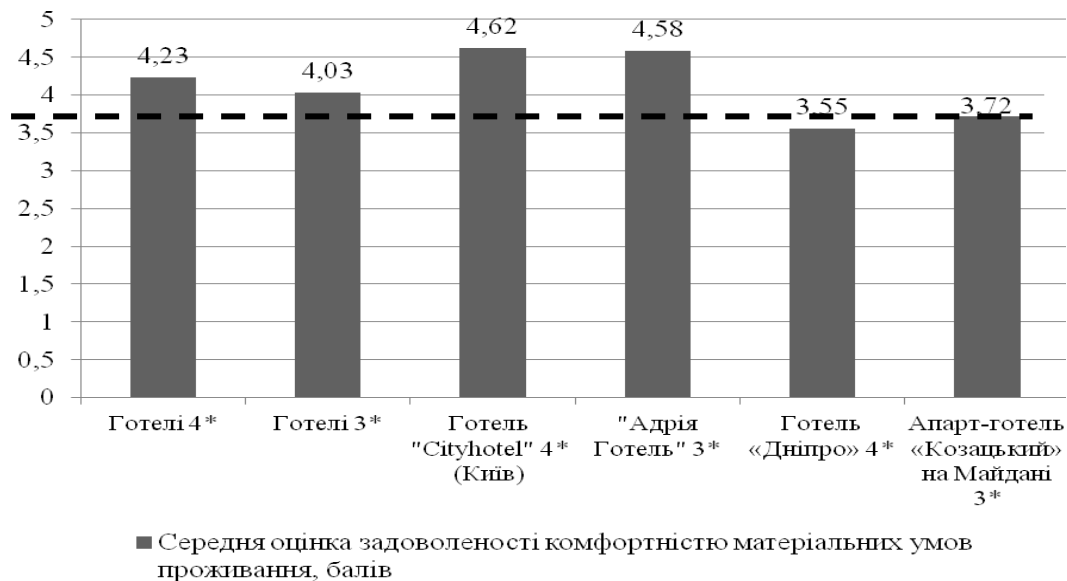
Таблиця 3.8 – Результати бальної оцінки клієнтами факторів клієнт-орієнтованості сервісу

Фактори клієнт-орієнтованості сервісу готелю	Середній бал (B_{1-3})		
	Готелі 4*	Готелі 3*	Усього по сукупності досліджених готелів
1	2	3	4
Функціональна якість сервісного продукту (Y1)			
X1 Комфортність матеріальних умов проживання	4,23	4,03	4,13
X2 Якість процесів обслуговування	4,25	4,05	4,15
X3 Взаємовідносини з персоналом	4,22	4,15	4,19
Рівень підтримки клієнт-орієнтованості сервісу (Y2)			
X4 Емпатія	4,23	4,18	4,2
X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	3,84	3,85	3,85
X6 Задоволеність персоналу	4,15	4,1	4,13
X7 Залученість персоналу	4,17	4,23	4,2

Проте, виявлено, що за окремими факторами задоволеність споживачів деяких готелів 3* перевищує показники готелів 4*.

Середня оцінка задоволеності комфортністю матеріальних умов проживання в готелях м. Києва складає 4,23. При цьому у 4* готелях вона на 0,1 перевищує оцінку задоволеності в готелях 3* (рис. 3.14).

Серед складових чинників найбільше клієнти досліджених готелів задоволені зручністю місця розташування, середній бал 4,44, що характеризує особливість саме міських готелів і підтверджує важливість й значний вплив його на задоволеність клієнтів. Найменше задоволені благоустроєм території, та розвинутістю інфраструктури, середня оцінка склала 4,13 та 4,18 балів.



4

— — — — — Середня оцінка комфортності матеріальних умов проживання за сукупністю досліджених готелів, балів

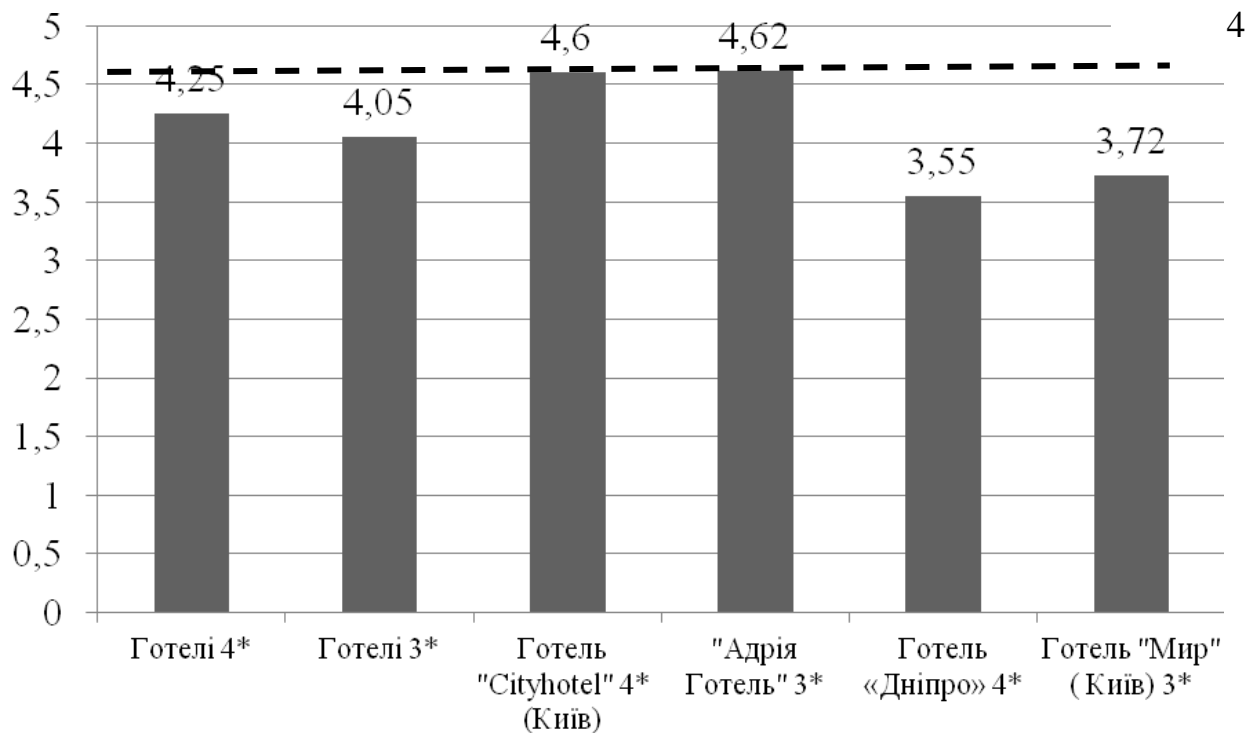
Рисунок 3.14 – Результати середньої оцінки задоволеності комфортністю матеріальними умовами проживання в готелях м. Києва

Серед готелів 4* найвища оцінка задоволеності клієнтів комфортністю матеріальних умов проживання, що складає 4,62 бали, має місце у готелі «Cityhotel» (Київ), це зумовлено високим рівнем задоволеності клієнтів комфортабельністю, зручністю розташування – середня оцінка 4,7 бали, оснащеністю готелю – 4,6 бала. Серед готелів 3* лідером є «Адрія Готель», середня оцінка задоволеності клієнтів склала 4,58, на яку особливо вплинула висока задоволеність місцем розташування – середня оцінка 4,75 балів, комфортабельність – 4,7 бали та оснащеність – 4,65 бали.

У той же час найгірша ситуація склалася у 4* готелях «Дніпро», та «Київ», середня оцінка склала 3,55 та 3,65, відповідно. У готелі «Дніпро», маючи достатньо привабливе місце розташування у самому центрі столиці, задоволеність яким оцінено у 4,6 бала, низькими середніми оцінками характеризуються комфортабельність, оснащеність, благоустрій території, розвинутість інфраструктури, 3,2-3,35 балів. Аналогічна ситуація має місце

в готелях 4* «Хрещатик» та «Національний». Однією з причин її є те, що ці готелі є спадщиною радянської доби, в них лише частково проводилися ремонтні роботи, повільно оновлюється оснащення номерів. Такі ж самі проблеми щодо низької задоволеності клієнтів комфортністю матеріальних умов проживання виявлено в готелях 3* апарт-готелі «Козацький» на Майдані та готелі «Дружба». Для підвищення рівня задоволеності клієнтів необхідним є не просто покращення рівня комфортності матеріальних умов проживання, а повна реновація з капітальним ремонтом і заміною застарілих меблів, побутових та електроприладів, сантехнічного обладнання на нові та сучасні, спрямування зусиль на розвиток внутрішньої інфраструктури для забезпечення привабливого і високоякісного сервісного продукту, який відповідав би категоріям 3* та 4*.

Ураховуючи, що якість процесів обслуговування прямо впливає на клієнт-орієнтованість і виступає інструментом підвищення цінності сервісного продукту готелю, важливим є оцінювання задоволеності нею, що дозволить визначити сприйману клієнтами якість, її відповідність їх потребам та запитам. За результатами проведеного опитування виявлено, що в більшості досліджених готелів м. Києва клієнти достатньо високо оцінили задоволеність якістю процесів обслуговування, але середня оцінка за обраною сукупністю складає лише 4,15 балів з 5 можливих. Більший рівень задоволеності виявлено у готелях 4*, середня оцінка склала 4,25 балів, що на 0,2 перевищує середню оцінку задоволеності якістю обслуговування в готелях 3* (рис. 3.15).



■ Середня оцінка задоволеності якістю процесів обслуговування, балів

— — — Середня оцінка задоволеності якістю обслуговування в досліджених готелях, балів

Рисунок 3.15 – Результати оцінювання задоволеності якістю обслуговування в готелях м. Києва

У цілому середню оцінку задоволеності клієнтів процесами обслуговування більше 4 балів мають 20 з 29, що складає майже 70% досліджених готелів, але в кожному з них по тим чи іншим складовим є певні проблеми, які є причинами незадоволеності, тому потребують прийняття управлінських рішень, спрямованих, перш за все, на пошук інструментів підвищення клієнт-орієнтованості. Найменший рівень задоволеності опитаних виявлено за таким чинником як обслуговування в номерах, єдина середня оцінка, яка склала менше 4 балів, а саме 3,98. Низькі – на рівні 4-х балів, 4,02-4,08, середні оцінки задоволеності, також виявлено за такими складовими процесу обслуговування як швидкість та оперативність обслуговування, умови бронювання/резервування, процеси

прийому/розміщення, що зумовлює необхідність не просто удосконалення даних процесів, а вимагає креативного та інноваційного підходу до розробки та впровадження нових стандартів обслуговування.

Серед 4*-их готелів найвищу оцінку задоволеності виявлено у клієнтів готелю «Cityhotel» (Київ), вона склала 4,6 бала. Найбільше опитані клієнти були задоволені рівнем санітарно-гігієнічної безпеки, яка забезпечує чистоту в готелі в цілому та в номерах, середня оцінка склала 4,8 балів, що впливає на задоволеність гостей умовами проживання. Така оцінка свідчить про наявність стандартів чистоти в готелі, високу якість роботи і відповідальність клінінгового персоналу.

Також клієнти готелю «Cityhotel» (Київ) достатньо високо задоволені рівнем конфіденційності та інформаційної безпеки, культурою, швидкістю та оперативністю обслуговування, середні оцінки відповідали 4,6-4,75 балам. Для підвищення рівня задоволеності клієнтів в даному готелі доцільно підвищити безпечність збереження речей, спрямувати зусилля на покращення привабливості атмосфери, покращення обслуговування в номерах.

У групі готелів 3* лідером за рівнем задоволеності якістю процесів обслуговування є «Адрія Готель» із середньою оцінкою 4,62 бала, що перевищує навіть показник 4* готелю «Cityhotel» (Київ). Таки достатньо високий рівень задоволеності якістю процесів обслуговування зумовлено високим рівнем задоволеності клієнтів організацією харчування, привабливістю атмосфери, середній бал склав 4,9; швидкістю та оперативністю обслуговування, а також культурою обслуговування та санітарно-гігієнічною безпекою в даному готелі. Для підвищення рівня задоволеності гостей «Адрія Готелю» рекомендується покращити рівень обслуговування в номерах та удосконалити технології безпеки, зокрема підвищити надійність зберігання речей гостей, а також конфіденційності та інформаційної безпеки.

Найменші середні оцінки задоволеності клієнтів якістю процесів обслуговування серед досліджених готелів м. Києва виявлено у готелів «Дніпро» 4*, «Дружба» та «Мир» 3*, 3,55 та 3,7-3,75 балів, відповідно. Найменше клієнти готелю «Дніпро» задоволені швидкістю та оперативністю обслуговування, середня оцінка склала лише 3,35 балів. Досить низькими середніми оцінками задоволеності клієнтів, 3,45-3,5 балів, також характеризуються обслуговування в номерах, організація харчування, умови бронювання/резервування, процеси прийому/розміщення, санітарно-гігієнічна безпека. У 3*-их готелях «Дружба» та «Мир» найменше клієнти задоволені швидкістю та оперативністю обслуговування, а також умовами бронювання/резервування, процесами прийому/розміщення, обслуговуванням в номерах, організацією харчування.

У цілому для підвищення якості процесів обслуговування та підвищення клієнт-орієнтованості готелям, в яких за результатами оцінювання задоволеності гостей якістю процесів обслуговування середні оцінки менші за 4 бала (готелі 4*: «Дніпро», «Київ»; готелі 3*: ГК «Турист», «Дружба», «Козацький», «Premier Hotel Rus», «Мир», ГРК «Верховина», «Express Hotel») рекомендується не просто розробити управлінські рішення з усунення, удосконалення, покращення виявлених чинників, які не відповідають зірковості готелів, а саме головне – вимогам, потребам та очікуванням клієнтів, а впровадити комплекс заходів з кардинальними рішеннями, спрямованими на забезпечення високоякісного обслуговування та підвищення клієнт-орієнтованості сервісного продукту готелю.

У результаті проведеного дослідження виявлено, що особливої уваги для підвищення клієнт-орієнтованості сервісу готелю необхідно спрямувати на забезпечення високоякісного room-сервісу, удосконаленню технологій гостинності, починаючи від системи бронювання/резервування, процесів організації прийому-розміщення-виїзду гостей, технологій та організації харчування.

Задоволеність взаємовідносинами з персоналом порівняно із попередніми складовими відзначається більш високими середніми оцінками. Усього за сукупністю досліджених готелів вона склала 4,19 балів (рис. 3.16).

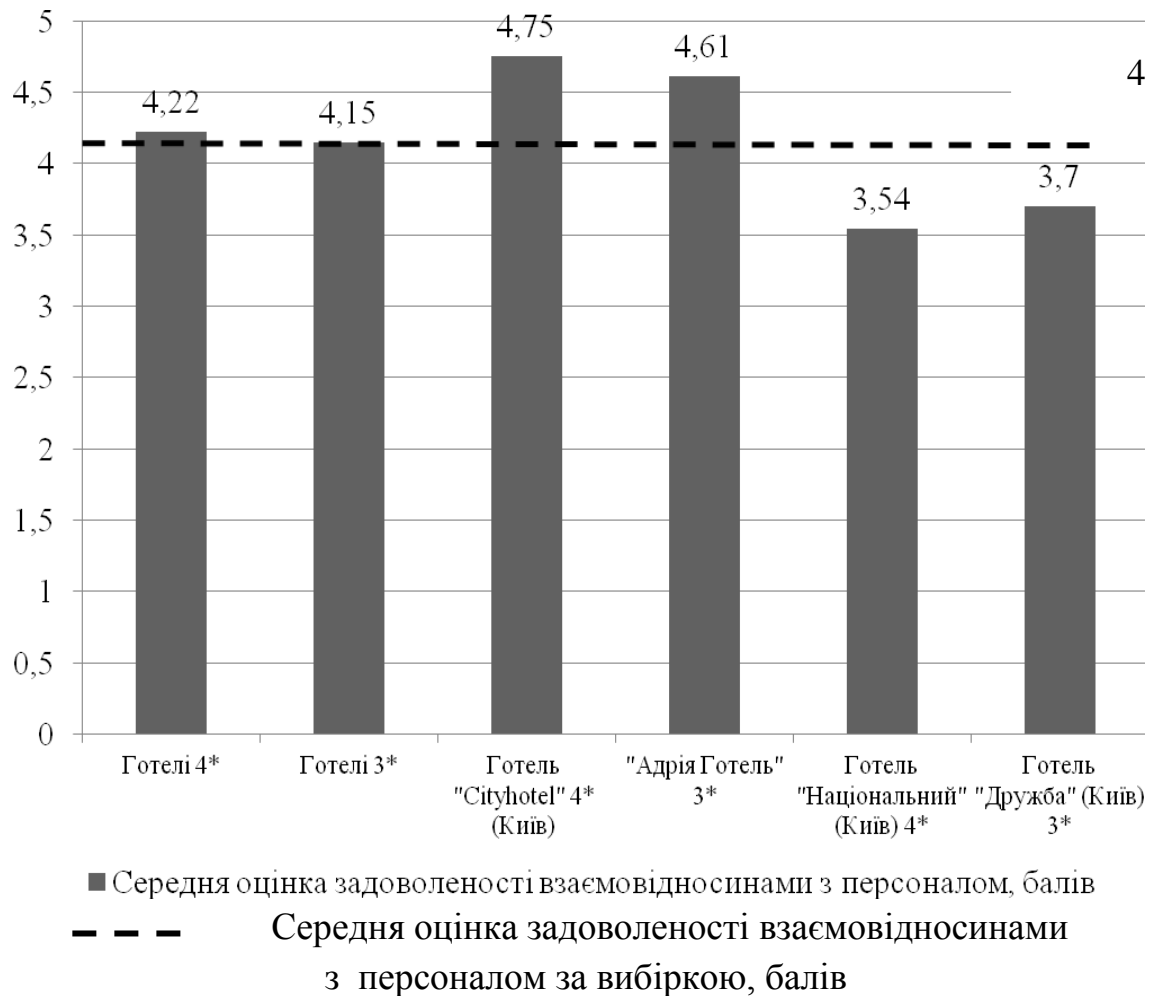


Рисунок 3.16 – Результати оцінювання гостями готелів задоволеності взаємовідносинами з персоналом за вибірковою сукупністю

У 4*-их та 3*-их готелів значення середньої оцінки 4,22 та 4,15, відповідно. За найбільшими оцінками лідери ті ж самі – «Cityhotel» (Київ) 4* з результатом 4,75 бала та «Адрія Готель» 3* з результатом 4,67 балів. Якщо у «Cityhotel» (Київ) клієнти найбільше задоволені злагожденістю роботи персоналу, то в «Адрія Готель» – охайністю, зовнішнім виглядом персоналу. Найменшими середніми оцінками задоволеності у готелі «Cityhotel» (Київ) характеризуються охайність, зовнішній вигляд персоналу

та доброзичливість, а в «Адрія Готель» – комунікабельність та доброзичливість персоналу.

Найнижчий рівень задоволеності гостей взаємовідносинами з персоналом досліджених готелів має місце в готелі «Національний» 4* та 3*, середні оцінки задоволеності склали 3,54 та 3,7, відповідно. Найбільше гості готелів «Національний» та «Дружба», як і в готелі «Cityhotel» (Київ), не задоволені охайністю, зовнішнім виглядом персоналу та доброзичливістю. Хоча більш високими оцінками оцінено комунікабельність і злагодженість роботи персоналу, загальний середній рівень залишається недостатнім для забезпечення високого рівня функціональної якості та клієнт-орієнтованості сервісного продукту цих готелів.

За результатами отриманих оцінок задоволеності гостей взаємовідносинами з персоналом визначено, що додаткових зусиль для підвищення клієнт-орієнтованості сервісного продукту готелів потребує система розвитку особистих якостей працівників, завданням якої є підсилення клієнт-орієнтованості персоналу за рахунок формування таких корпоративних цінностей, які забезпечать повне розуміння запитів та проблем клієнта, здатність персоналу до вирішення конфліктів, а також стимулюватимуть розвиток креативності, комунікабельності, підвищення доброзичливості персоналу.

З метою визначення сили впливу виокремлених факторів функціональної якості сервісного продукту, що формують клієнтський досвід (комфортність матеріальних умов проживання X_1 , якість процесів обслуговування X_2 , взаємовідносини з персоналом X_3) здійснено кореляційно-регресійний аналіз, за результатами якого, спираючись на шкалу Є.П. Голубкова [166], встановлено, що коефіцієнт кореляції $R > 0,9$ (причому за більшістю результатів $R > 0,99$) за усіма факторами як в готелях 4*, так і в готелях 3*, табл. 3.9 та табл. 3.10, відповідно, що свідчить про наявність прямого сильного зв'язку та обґрунтований вибір оцінених факторів.

Таблиця 3.9 – Кореляційна матриця взаємозв'язку функціональної якості сервісного продукту для вибіркової сукупності готелів 4* (n = 14)

Показник	Y1	Щільність зв'язку	X1	X2	X3
Y1	1				
X1	0,994031	Сильна	1		
X2	0,967716	Сильна	0,935967	1	
X3	0,993696	Сильна	0,997516	0,934743	1

Таблиця 3.10 – Кореляційна матриця взаємозв'язку функціональної якості сервісного продукту для вибіркової сукупності готелів 3* (n = 15)

Показник	Y1	Щільність зв'язку	X1	X2	X3
Y1	1				
X1	0,9981235	Сильна	1		
X2	0,9983761	Сильна	0,993791	1	
X3	0,9992266	Сильна	0,997516	0,934743	1

У результаті проведеного аналізу констатуємо, що дії, заходи, зусилля, спрямовані на покращення комфортності матеріальних умов проживання, удосконалення процесів обслуговування, налагодження та покращення взаємовідносин клієнтів з персоналом, сприятимуть підвищенню функціональної якості сервісного продукту, що головним чином відобразиться на підвищенні задоволеності та, як наслідок, і лояльності гостей до готелю.

Наступний результуючий показник характеризує підсистему підтримки клієнт-орієнтованості сервісу (Y2), на яку впливають фактори емпатія (X4) та клієнт-орієнтованість персоналу (X5, X6 X7). Рівень підтримки клієнт-орієнтованості сервісу (Y2) методично визначається за формулою (2.3). Результати одержаних середніх оцінок факторів підтримки клієнт-орієнтованості сервісу в досліджених готелях вказують на достатньо високий рівень емпатії.

За результатами проведеного опитування гостей готелів м. Києва середня оцінка задоволеності емпатією до клієнта склала 4,22 бала,

при цьому у готелях 4* – 4,23, у готелях 3* – 4,03 (рис. 3.17). Найвищий рівень емпатії виявлено в «Адрія Готель», середня оцінка склала 4,7 бала. Високо задоволені гості даного готелю рівнем розуміння персоналом проблем та здатністю до їх вирішення, трохи меншою оцінкою визначено відчуття своєї важливості.

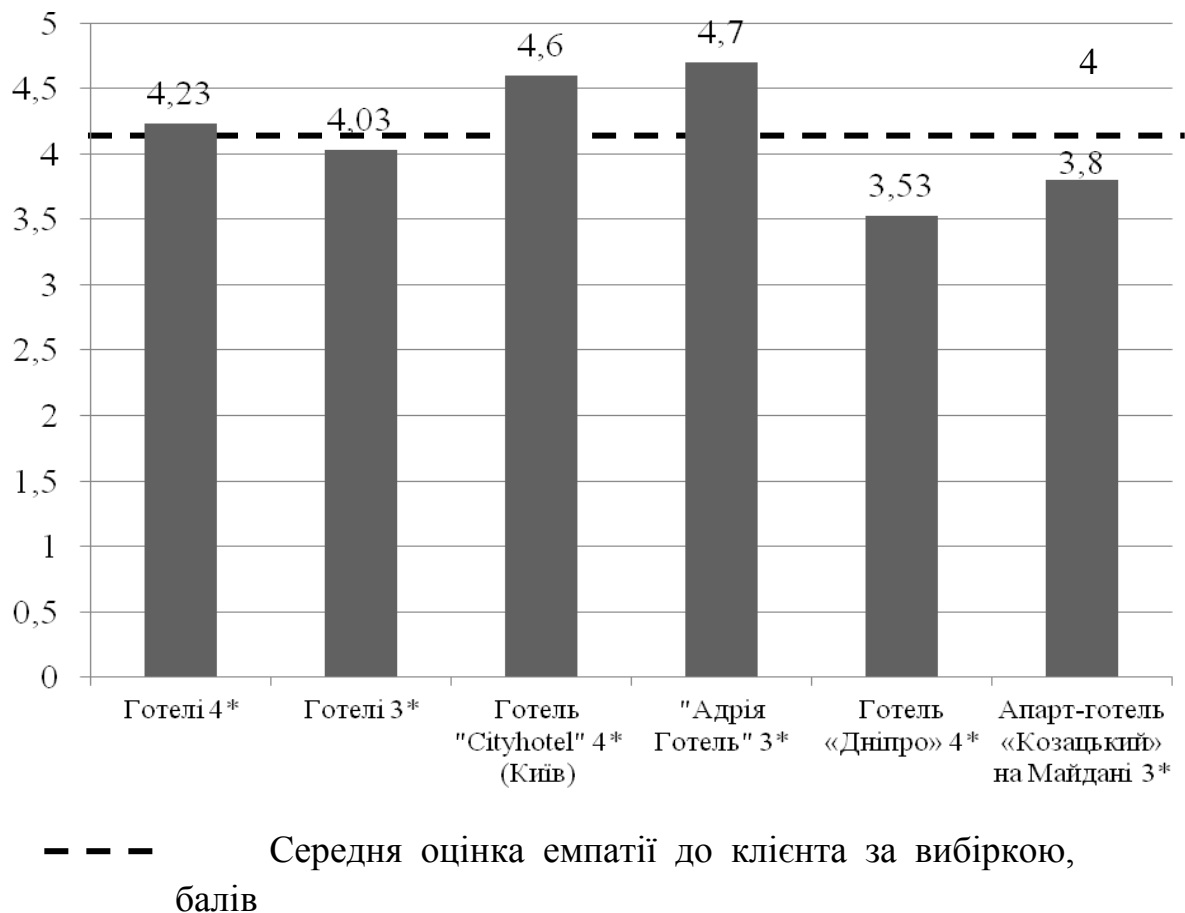


Рисунок 3.17 – Результати бальної оцінки рівня емпатії до клієнта в готелях м. Києва

Серед 4*-их готелів лідером за рівнем емпатії є готель «Cityhotel» (Київ) із показником 4,6 бала, в якому склалася аналогічна ситуація як в «Адрія Готель» – ньому достатньо високий показник середньої оцінки задоволеності розуміння персоналом проблем та здатністю до їх вирішення, 4,7, а середня оцінка відчуття своєї важливості склала 4,5 бала. Найменше опитані клієнти задоволені емпатією в готелях: 4*-их – «Київ» та «Дніпро»; 3*- «Козацький» та «Мир», середня оцінка в них нижча за 4 бала.

Фактори внутрішня клієнт-орієнтованість (X5), задоволеність персоналу (X6), залученість персоналу (X7) у сукупності формують показник клієнт-орієнтованості персоналу, який докладно проаналізовано у параграфі 2.3. Проте для вирішення завдання щодо апробації запропонованої системи забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю зазначені фактори клієнт-орієнтованості персоналу разом з емпатією впливають на рівень підтримки клієнт-орієнтованості сервісу, тому їх середні оцінки, наведені на рис. 3.18, важливі з точки зору прийняття рішень щодо управління системою забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу.

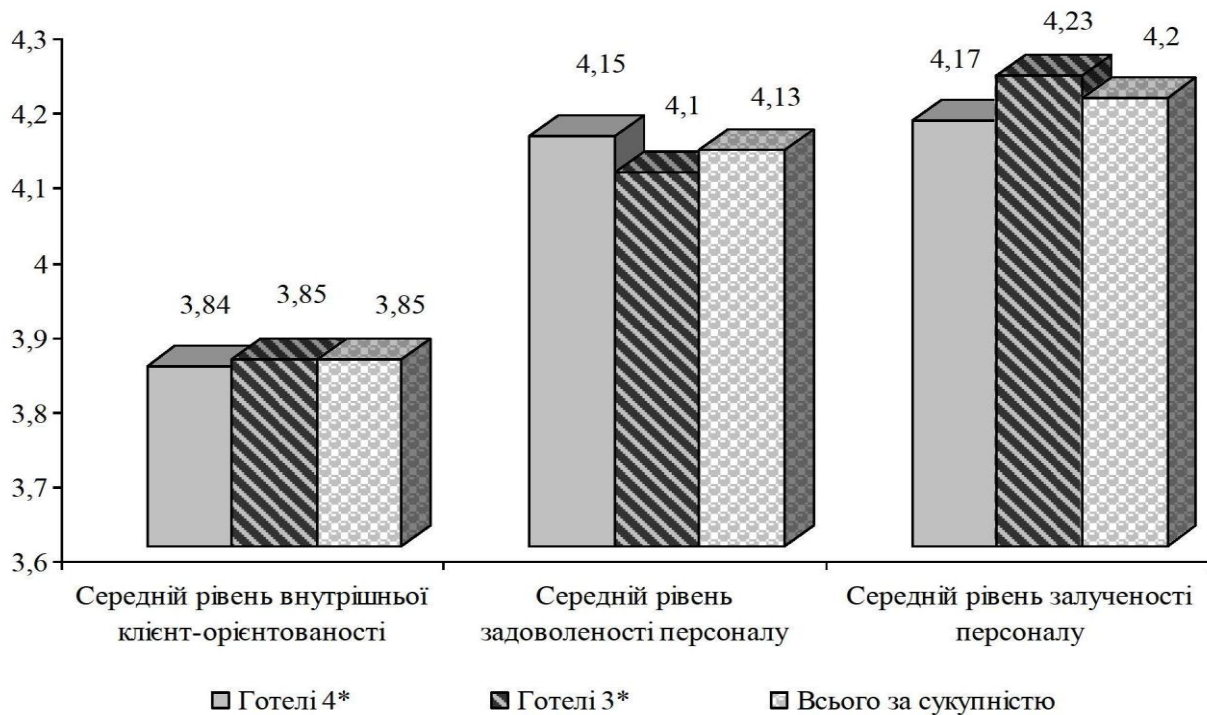


Рисунок 3.18 – Бальна оцінка факторів клієнт-орієнтованості персоналу

За результатами проведеного дослідження на вибірковій сукупності готелів виявлено проблеми щодо внутрішньої клієнт-орієнтованості, середні оцінки найнижчі порівняно з оцінками задоволеності та залученості персоналу, вони як в цілому, так і за групами готелів дорівнюють 3,85 бала. Тому особливої уваги під час прийняття управлінських рішень щодо управління системою забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю

потребує атрибут кадровий менеджмент, що відповідно до розробленої моделі сервісного продукту готелю (рис. 1.3. параграф 1.2) входить до складової «персонал».

З урахуванням оцінок персоналу досліджених готелів індикаторів внутрішньої клієнт-орієнтованості персоналу пріоритетним завданням є впровадження концепції внутрішнього маркетингу, що дозволить виявити потреби персоналу відносно можливостей навчання та підвищення кваліфікації, бажань щодо взаємовідносин з керівництвом, очікування від роботи в готелі, прагнення щодо кар'єрного росту, сподівання щодо визнання результатів їх праці. Отримана інформація дозволить визначити інструменти та заходи покращення кадрового менеджменту для формування довготривалих взаємовідносин з персоналом, підвищення відданості працівників справі, зацікавленості їх у результатах, що особливо важливо в готельній індустрії для забезпечення високої якості обслуговування та її постійності.

Саме підвищення внутрішньої клієнт-орієнтованості та спрямування зусиль на підвищення задоволеності персоналу сприятиме посиленню їх залученості. Лише отримуючи справедливу винагороду за працю, працюючи в комфортних умовах, знаючи корпоративні цінності, маючи відчуття приналежності та значущості в колективі, працівник буде реально відчувати високу цінність свого робочого місця, тому з високою готовністю намагатиметься виконувати додаткові доручення (завдання), навіть які не входять до посадових обов'язків, допомагати гостям та реагувати на їх запити, робити усе залежне і навіть більше для задоволення гостей готелю і отримання ним позитивних емоцій і вражень. Тим самим простежується взаємозв'язок між внутрішньою та зовнішньою клієнт-орієнтованістю, тому для забезпечення підтримки клієнт-орієнтованості сервісу необхідним є визнання та управління персоналом як частиною цінності сервісного продукту готелю.

Проведений кореляційний аналіз впливу факторів (X4-X7) на рівень підтримки клієнт-орієнтованості сервісу підтверджує сильний вплив емпатії та задоволеності персоналу, помірний вплив залученості персоналу на рівень клієнт-орієнтованості готелів 4* (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Кореляційна матриця взаємозв'язку факторів підтримки клієнт-орієнтованості сервісу для вибіркової сукупності готелів 4 (n = 14)*

Показник	Y2	Щільність зв'язку	X4	X5	X6	X7
Y2	1					
X4	0,9961273	Сильна	1			
X5	0,5984896	Слабка	0,591003	1		
X6	0,8456791	Сильна	0,847162	0,660872	1	
X7	0,7316654	Помірна	0,741941	0,014639	0,542333	1

У той же час для готелів 3* характерною помірною силою впливу факторів (X4-X7) на рівень підтримки клієнт-орієнтованості сервісу готелю (табл. 3.12). Слід відзначити, що найбільше на підтримку клієнт-орієнтованості сервісу 3* готелів впливає задоволеність персоналу, якщо округлити значення, то $R=0,8$, що відповідає сильній щільності зв'язку.

Як було зазначено у параграфі 2.3. для підвищення задоволеності персоналу готелів потрібні більш ефективна та справедлива система мотивації і стимулювання праці, надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, підвищення престижності праці в готелі, що є необхідною умовою формування їх високої зовнішньої клієнт-орієнтованості.

Таблиця 3.12 – Кореляційна матриця взаємозв'язку факторів підтримки клієнт-орієнтованості сервісу для вибіркової сукупності готелів 3 (n = 15)*

Показник	Y2	Щільність зв'язку	X4	X5	X6	X7
Y2	1					
X4	0,6776597	Помірна	1			
X5	0,6532741	Помірна	0,591003	1		
X6	0,7968808	Помірна	0,847162	0,660872	1	
X7	0,7007228	Помірна	0,741941	0,014639	0,542333	1

Відповідно до розробленого діагностичного інструментарію розраховано інтегральні оцінки рівня забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу досліджених готелів, результати за групами готелів та у цілому наведено у табл. 3.13. Відповідно до отриманих результатів часткові індекси задоволеності ключовими факторами клієнт-орієнтованості сервісу готелю та інтегральний індекс задоволеності функціональною якістю сервісного продукту в цілому становлять 0,8-0,85, що відповідно до розробленої шкали відповідає середньому рівню задоволеності і свідчить про необхідність підвищення клієнт-орієнтованості сервісу готелів для забезпечення не просто виживання, а подальшого розвитку у складних умовах сучасних викликів.

Таблиця 3.13 – Результати інтегральної оцінки рівня забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю

Показники клієнт-орієнтованості сервісу готелю		Інтегральні індекси	
		4*	3*
Y1	Задоволеність функціональною якістю сервісного продукту	0,847	0,806
Y2	Рівень підтримки клієнт-орієнтованості сервісу	0,818	0,817
Усього по сукупності досліджених готелів			
Y1	Задоволеність функціональною якістю сервісного продукту	0,826	
Y2	Рівень підтримки клієнт-орієнтованості сервісу	0,818	

Слід відзначити, що у готелях 3* інтегральний показник задоволеності функціональною якістю сервісного продукту суттєво нижче, ніж у готелях 4* та поступається середньому показнику по виборці, унаслідок чого вирішення виявлених проблем та усунення слабких місць у готелях 3* потребує більших зусиль та швидкої реакції.

У цілому проведений аналіз показав, що вагома частина готелів м. Києва, особлива ті з них, які функціонують з минулого століття і відкривалися ще з радянських часів, працюють за застарілими та/або

традиційними технологіями гостинності. Крім того, лише незначна частина сучасних готелів відрізняються власною концепцією та унікальною ідеєю, які відображають їх особливий підхід до пропонованого сервісного продукту готелю. Ураховуючи специфіку досліджених готелів (міські готелі, які знаходяться), особливості їх відвідування пов'язані з метою та часом перебування (зупинка на добу (рідше 2-3 дні) у разі транзиту, зупинка на час ділової поїздки, як правило припадає на робочі дні тижня, зупинка на вихідні під час туристичної подорожі), потрібні нові інструменти управління клієнт-орієнтованістю сервісного продукту готелю, здатні перетворити відчуття не просто зручного та комфортного перебування, а формування нового клієнтського досвіду. Реалізувати таке складне завдання можливо за допомогою пропонування нестандартного, унікального, незвичайного сервісного продукту та/або особливого, персоніфікованого підходу до кожного клієнта. А для цього важливою умовою є розуміння важливості потреб, проблем, інтересів клієнтів та здатності персоналу до їх задоволення. Такі здатності персоналу характеризують невід'ємну складову високо клієнт-орієнтованого сервісного продукту як емпатія, яка разом із факторами клієнт-орієнтованості персоналу впливає на рівень підтримки.

Відповідно до даних табл. 3.13 виявлено, що інтегральний показник рівня підтримки клієнт-орієнтованості сервісу є майже однаковий по групам готелів, його середній рівень складає 0,818 і нижчим порівняно з інтегральним показником функціональної якості сервісного продукту.

У сучасних умовах підвищується цінність клієнтського досвіду для досягнення цілей діяльності та успіху закладу готельного господарства на ринку. Відповідно до рис. 3.19 рішення та дії, спрямовані на підвищення цінності клієнтського досвіду сприятимуть формуванню унікальних конкурентних переваг, завдяки чому зростатиме задоволеність, лояльність клієнтів, а це, у свою чергу, дозволить зберегти наявних клієнтів та привабити нових, що є необхідним для стабільної прибуткової діяльності та постійного розвитку закладу.



Рисунок 3.19 – Цикл формування цінності клієнтського досвіду

Управління клієнтським досвідом в закладах готельного господарства передбачає послідовне здійснення комплексу дослідницьких, аналітичних та управлінських заходів, представлених на рис. 3.20. Передумовою результативного управління клієнтським досвідом є належне інформаційне забезпечення. В умовах гострої конкурентної боротьби, високого рівня повторюваності пропонованого готелями сервісного продукту важливим є не просто знання потреб й запитів потенційних та реальних клієнтів, а комплексне дослідження клієнтського досвіду, спрямоване на детальну оцінку усіх етапів прийняття рішення щодо вибору готелю: від усвідомлення потреби в тимчасовому розміщенні у певній географічній точці до вибору методу бронювання; від заселення – до виїзду і подальших дій клієнта.

У результаті аналізу клієнтського досвіду визначається реакція (задоволеність або незадоволеність) гостей готелю в ключових точках клієнтського сервісу, якими є параметри сервісного продукту та атрибути, що їх характеризують. Тим самим виявляється, наскільки успішним є наявний клієнтський досвід або незадовільним. Якщо встановлено, що клієнт задоволений певним параметром сервісного продукту готелю конкретизуються

успішні атрибути, які необхідно буде підтримувати надалі та шукати інноваційні ідеї для посилення їх позитивного впливу на задоволеність та враження клієнтів. Якщо встановлено, що клієнт незадоволений певним параметром сервісного продукту готелю, визначаються проблемні атрибути, відносно яких необхідно приймати рішення щодо удосконалення, покращення, заміни тощо. Незалежно від ситуації, що склалася в закладі готельного господарства, необхідним є визначення мети, стилю та завдання управління клієнтським досвідом.

У випадку позитивної ситуації, яка характеризується успішним клієнтським досвідом, за умов достатності ресурсних можливостей метою управління ним є подальший розвиток та підвищення цінності.

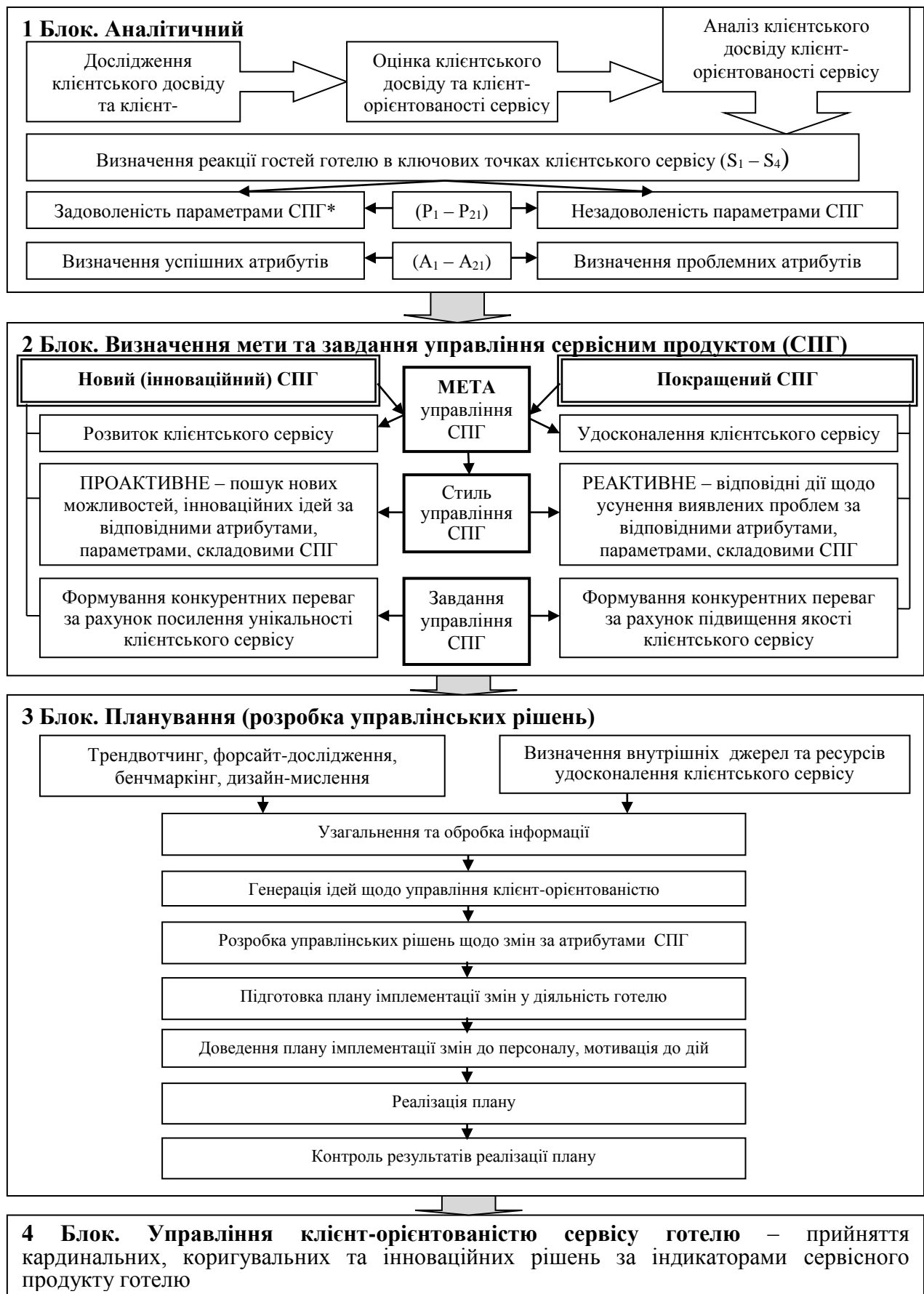


Рисунок 3.20 – Логіка клієнт-орієнтованого управління закладами готельного господарства

*СПГ – сервісний продукт готелю

Процес розробки управлінських рішень за проактивного та реактивного підходу є ідентичним за етапами, а відрізняється лише за джерелами зібраної інформації. Проактивний стиль управління клієнтським досвідом забезпечує інноваційний розвиток закладу готельного господарства. При цьому рішення, які приймаються, орієнтовані на випередження, у результаті їх прийняття в складові, параметри, атрибути сервісного продукту готелю впроваджуються інноваційні рішення, технології, нові та/або креативні ідеї. Проактивне управління – творчий процес, в якому особливу роль відіграє інформація щодо майбутніх потреб, ймовірних змін стилю життя і поведінки людей, розвитку технологій, тому особливу роль при цьому відіграють наступні методи дослідження:

- кулхантинг, трендвотчинг – методи збору інформації щодо нових трендів, які зароджуються у суспільстві; ймовірні зміни моди; інсайтів та прогнозів майбутніх потреб у різних сферах;

- форсайт-дослідження – метод збору інформації, заснований на оцінці та аналізі наслідків, пов'язаних з прогресом науки та технологій, виявленні можливих перспектив подальшого інноваційного розвитку, проектуванні майбутніх технологічних горизонтів;

- бенчмаркінг – метод збору інформації, заснований на порівнянні та оцінці діяльності конкурентів з метою вивчення найкращих результатів та досвіду, який цьому сприяв;

- дизайн-мислення – метод збору інформації щодо проблем та запитів потенційних споживачів та підготовки нестандартного рішення, інноваційної ідеї.

Проактивний стиль управління клієнтським досвідом можливий за умов наявності в закладі готельного господарства спеціально підготовлених та здатних до нестандартного, інноваційного мислення людей, які вміють генерувати інноваційні ідеї, втілювати у реальні продукти та сервіс. Наведене ще раз підкреслює важливість формування єдиної команди працівників, у тому числі з підприємницькими компетентностями.

У випадку реактивного управління пріоритетним є визначення внутрішніх джерел та ресурсів удосконалення клієнтського сервісу. У цьому

аспекті важливими навичками менеджерів є здатність аналізувати та оцінювати наявне положення, своєчасно виявляти проблеми та недоліки, об'єктивно представляти ситуацію і визнавати допущені помилки, швидко приймати управлінські рішення щодо усунення проблем та недоліків. Це вимагає поглиблених знань усіх процесів, які відбуваються в готелі, і забезпечують надання сервісного продукту.

Варіативність ймовірних управлінських рішень формування/підвищення клієнт-орієнтованістю готелю зумовлює можливість використання сценарного підходу до організаційно-управлінських змін, що передбачає вибір стилю управління (проактивне або реактивне) (рис. 3.21), альтернатив управлінських рішень (інноваційних, коригувальних, кардинальних) щодо застосування інструментів формування атрибутів сервісного продукту залежно від ступеня якості набутого клієнтського досвіду.

Розробка рішення щодо управління клієнтським досвідом – це колективний, творчий процес, до якого мають залучатися керівники усіх підрозділів готелю, а також фахівці з маркетингу. У результаті представлення та усвідомлення узагальненої та обробленої інформації представники робочої групи пропонують власні ідеї та варіанти вирішення поставленого завдання. На їх основі формуються варіанти управлінських рішень щодо змін за атрибутами сервісного продукту готелю, з яких обираються оптимальні для конкретної ситуації з урахуванням наявних можливостей та ресурсів (табл. 3.14).

З метою реалізації прийнятих рішень розробляється план імплементації змін у діяльність готелю. Для його реалізації завдання та доручення доводяться до конкретних працівників, які мають виконувати їх у межах своїх професійних обов'язків. Для якісного виконання яких та отримання високого результату важливим є мотивування працівників, створення та доведення до них додаткових матеріальних та нематеріальних стимулів. Реалізація плану управління клієнтським досвідом потребує постійного моніторингу та контролю результатів, що дозволить відстежити їх відповідність очікуванням.

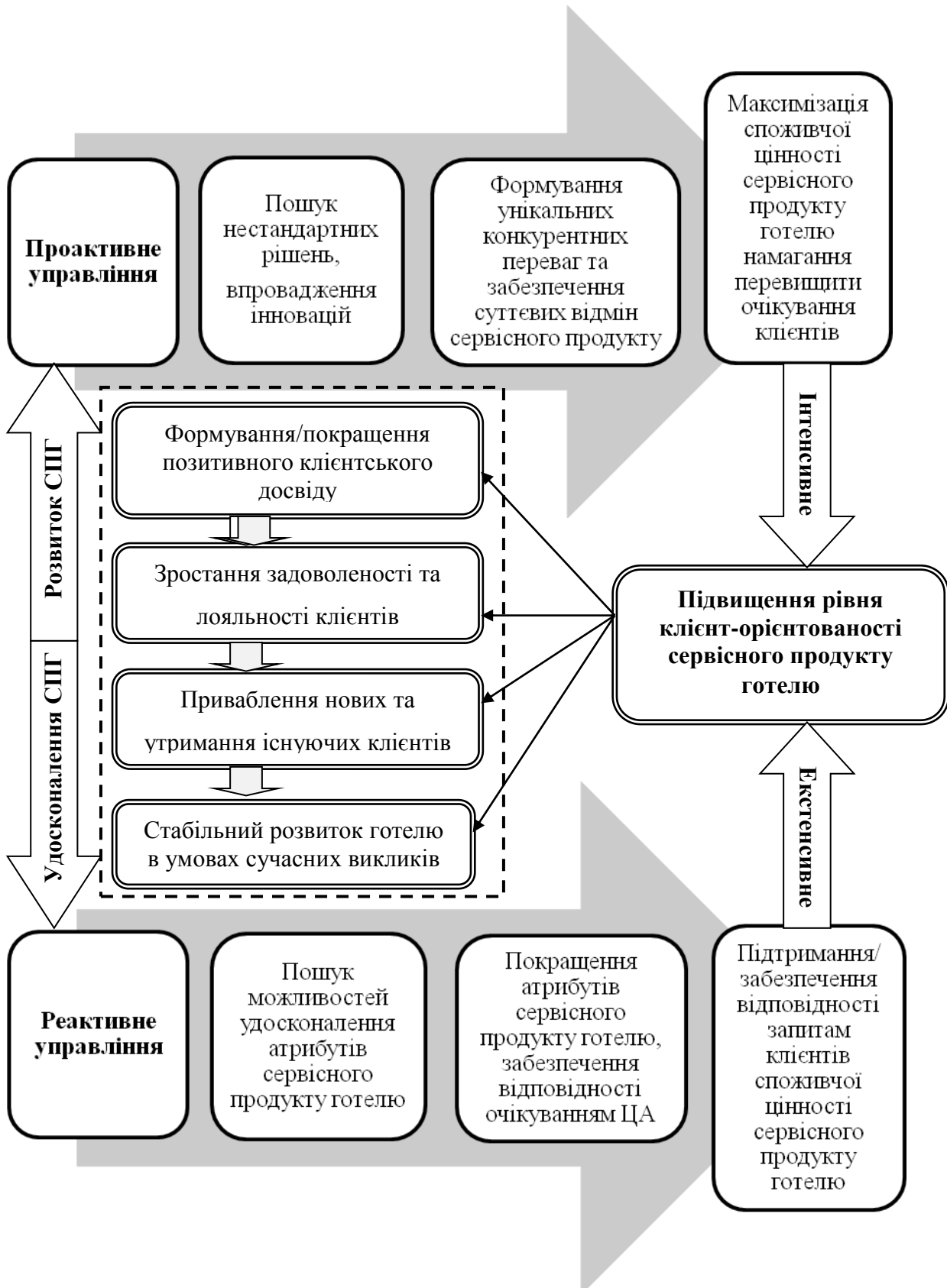


Рисунок 3.21 – Сценарний підхід до прийняття рішень управління клієнт-орієнтованістю сервісного продукту готелю

У разі відхилення від яких у негативний бік дасть можливість швидко відкоригувати план та скоординувати роботу у необхідний напрямок для покращення результату.

У результаті імплементації плану управління клієнтським досвідом має сформуватися ланцюг реакцій реальних та потенційних клієнтів готелю:

- 1) формування інтересу потенційного клієнта до закладу готельного господарства;
- 2) підсилення бажання обрати готель;
- 3) спонукання та прийняття рішення щодо вибору готелю;
- 4) задоволеність гостя під час проживання в готелі;
- 5) лояльність клієнта як наслідок позитивних емоцій та високої задоволеності сервісним продуктом готелю.

Важливим етапом управління клієнтським досвідом в закладах готельного господарства є визначення мети управління клієнтським досвідом, від якої залежатиме пошук інструментів підвищення рівня клієнт-орієнтованості сервісного продукту готелю. Процес визначення мети засновується на зіставленні отриманих результатів оцінювання сприйняття клієнтського досвіду, клієнт-орієнтованості, поведінкової лояльності (рис. 3.22), а також урахується абсолютна різниця показників сприйняття клієнтського досвіду та клієнт-орієнтованості, яка показує відповідність сприйманої цінності сервісного продукту готелю гостями її оцінці з погляду персоналу.

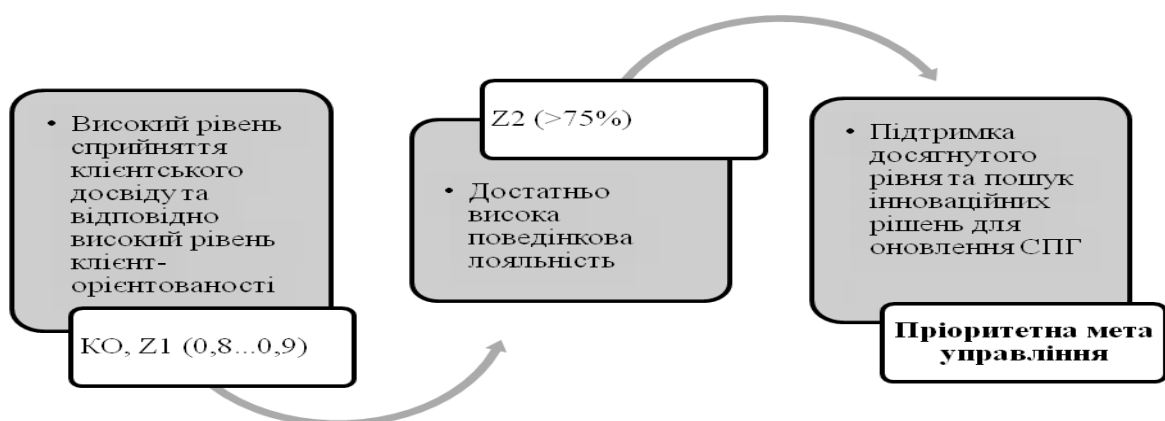


Рисунок 3.22 – Процес аналізу даних оцінювання сервісного продукту готелю під час визначення мети управління

Відповідно до отриманих результатів оцінювання сервісного продукту готелей м. Києва для 6 готелей 4* (Ramada Encore Kiev, Хрещатик, Cityhotel (Київ), Vozdvyzhensky, «Staro Hotel», АЛФАВІТО Готель (Київ)) та для 8 3*-их готелей (Бізнес-готель «Reikartz Аташе Київ», Салют, Україна, ГРК «Верховина», Ambassador Plaza, Адрія Готель, Оберіг, Бізнес-готель «Флорида»), що складає майже 50% дослідженої сукупності, пріоритетною метою управління визначено підтримку досягнутого рівня пропонованого сервісного продукту та пошук інноваційних рішень для його подальшого оновлення для забезпечення унікальних характеристик і формування конкурентних переваг, що сприятиме значному покращенню клієнтського досвіду і приваблення усе більших потоків клієнтів (табл. 3.14). При цьому рекомендовано проактивний стиль управління, який забезпечить готовність та можливість активізації інноваційного процесу в зазначених готелях.

Таблиця 3.14 – Рекомендовані варіанти рішень щодо управління клієнт-орієнтованістю сервісного продукту для готелей м. Києва

Готель	Клієнт-орієнтованість сервісу КО	Рівень сприйняття клієнтського досвіду Z1	Z1ΔКО	Поведінкова лояльність Z2	Пріоритетна мета управління СПГ	Пріоритетний стиль управління
1	2	3	4	5	6	7
Готелі 4*						
Ramada Encore Kiev	0,8717	0,896	Z1=КО	0,75	Підтримка досягнутого рівня та пошук інноваційних рішень для оновлення сервісного продукту готелю	П Р О А К Т И В Н Е
Хрещатик	0,85	0,856	Z1=КО	0,75		
Cityhotel – Київ	0,8828	0,922	Z1>КО	0,837		
Vozdvyzhensky	0,8725	0,888	Z1=КО	0,76		
“Staro Hotel”	0,8668	0,89	Z1=КО	0,804		
АЛФАВІТО Готель Київ	0,8624	0,89	Z1=КО	0,809		

1	2	3	4	5	6	7
Готелі 3*						
Бізнес-готель «Reikartz Аташе Київ»	0,8295	0,834	Z1>KO	0,79		
Готель Салют	0,8212	0,812	Z1=KO	0,85		
Україна	0,836	0,806	Z1=KO	0,85		
ГРК "Верховина"	0,8	0,8	Z1<KO	0,8		
Ambassador Plaza	0,8365	0,83	Z1=KO	0,8		
Адрія Готель	0,8668	0,916	Z1>KO	0,94		
Оберіг готель – Київ	0,8647	0,876	Z1=KO	0,9		
Бізнес готель «Флорида»	0,8166	0,814	Z1=KO	0,81		
Готелі 4*						
Готель Національний – Київ	0,806	0,844	Z1=KO	0,693	Виявлення проблемних місць та застосування коригувальних дій щодо їх усунення для покращення сервісного продукту готелю	РЕАКТИВНЕ
Готель Братислава	0,7995	0,818	Z1>KO	0,683		
Арт-Отель Баккара	0,826	0,836	Z1=KO	0,681		
President Hotel – Київ	0,8274	0,826	Z1=KO	0,682		
Radisson Blu Hotel, Kyiv	0,8272	0,842	Z1=KO	0,688		
Готель Holiday Inn	0,8398	0,866	Z1=KO	0,71		
Готелі 3*						
Готельний комплекс Турист	0,7934	0,782	Z1=KO	0,7		
Premier Hotel Rus	0,7989	0,78	Z1=KO	0,7		
Premier Hotel Lybid	0,8214	0,798	Z1=KO	0,7		
Готель Дружба	0,7483	0,746	Z1=KO	0,75		
Апарт-готель «Козацький» на Майдані	0,7354	0,738	Z1=KO	0,7		
Express Hotel	0,8038	0,76	Z1<KO	0,74		

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5	6	7
Готелі 4*						
Київ	0,7518	0,734	Z1=KO	0,535	Виявлення недоліків, проблемних місць та кардинальні рішення щодо удосконален ня сервісного продукту готелю	
Готель «Дніпро»	0,7215	0,708	Z1=KO	0,481		
Готелі 3*						
Мир – Київ	0,7922	0,79	Z1=KO	0,66		

Для 4* готелей: Національний (Київ), Братислава, Арт-Отель Баккара, President Hotel (Київ), Radisson Blu Hotel (Київ), Готель Holiday Inn та 3* (Турист, Premier Hotel Rus, Premier Hotel Lybid, Дружба, Козацький, Express Hotel), які складають 41,4% сукупності досліджених готелів, в яких достатньо високі показники сприйняття клієнтського досвіду та клієнт-орієнтованості, але відповідно до показників поведінкової лояльності має місце недостатній її рівень, пріоритетною метою управління визначено виявлення проблемних місць та застосування коригувальних дій щодо їх усунення для покращення сервісного продукту і забезпечення більш повного задоволення гостей. У трьох готелях (Київ, Дніпро та Мир), в яких виявлено найнижчий рівень сприйняття клієнтського досвіду, клієнт-орієнтованості та поведінкової лояльності пріоритетною метою запропоновано виявлення недоліків, проблемних місць та впровадження кардинальних управлінських рішень щодо удосконалення сервісного продукту готелю. Для реалізації мети щодо коригувальних та кардинальних дій рекомендовано реактивний стиль управління, який дозволить швидко й оперативно діагностувати та виявляти

недоліки в сервісному продукті та своєчасно вживати дієвих заходів для їх усунення і його покращення та/або удосконалення.

Залежно від рекомендованої мети управління клієнт-орієнтованістю сервісного продукту готелю та, урахувавши рівні середніх оцінок складових клієнт-орієнтованості сервісного продукту готелю, розробляються управлінські рішення за кожним оціненим індикатором відповідно до розроблених варіантів (рис. 3.22). Засновуючись на отриманих результатах оцінювання, розроблено матрицю управлінських рішень (табл. 3.15) та надано практичні рекомендації для готелю «Національний» щодо управління клієнт-орієнтованості пропонованого сервісного продукту.

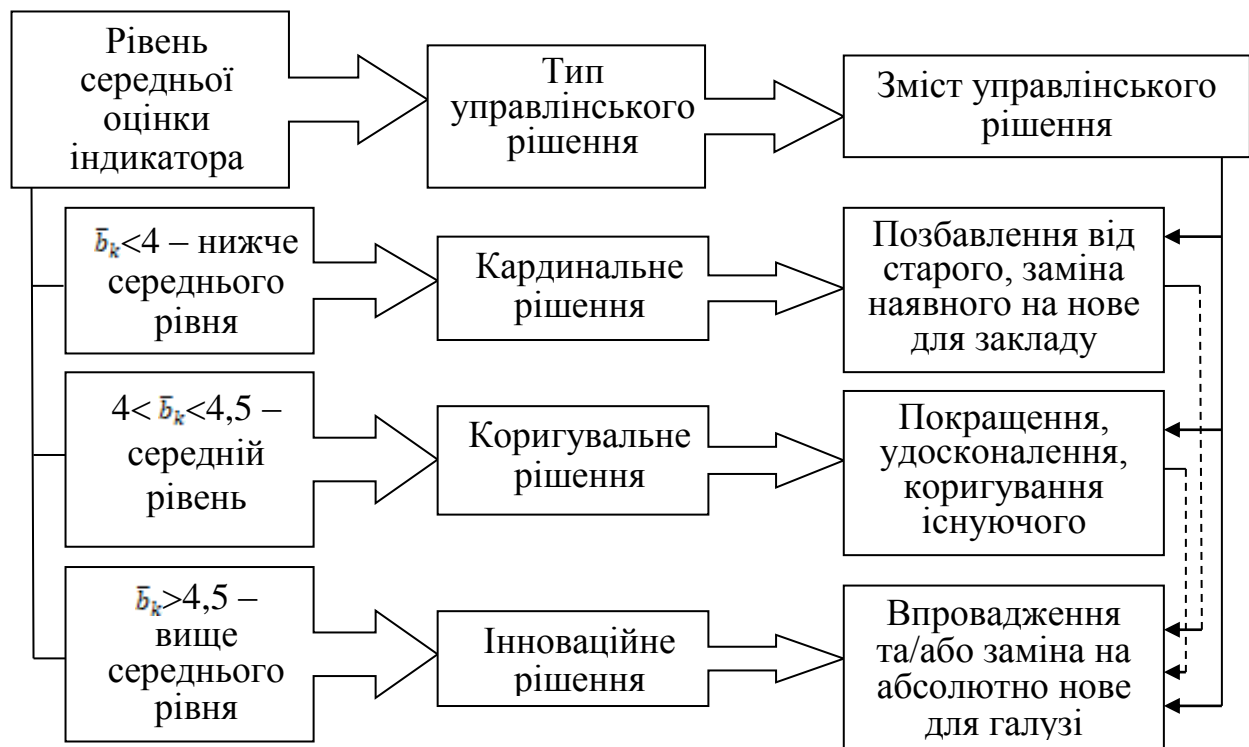


Рисунок 3.22 – Варіанти управлінських рішень щодо індикаторів сервісного продукту готелю

Таблиця 3.15 – Матриця управлінських рішень за індикаторами клієнт-орієнтованості готелю «Національний»

Складові клієнт-орієнтованості сервісу готелю	Фактори	Індикатори задоволеності	Рівень середньої оцінки індикатора		
			$\bar{b}_k < 4$	$4 < \bar{b}_k < 4,5$	$\bar{b}_k > 4,5$
			Управлінські рішення		
			Кардинальні	Коригувальні	Інноваційні
1	2	3	4	5	6
К1	Х1 Комфортність матеріальних умов проживання	комфортабельністю приміщень та номерів готелю	-	4,3	-
		рівнем оснащення приміщень та номерів готелю	-	4,2	-
		розвиненістю інфраструктури готелю	-	4,05	-
		рівнем благоустрою території готелю	-	4,15	-
		зручністю місця розташування	-	4,4	-
	Х2 Якість процесів обслуговування	швидкістю та оперативністю обслуговування	-	4,3	-
		системою бронювання та резервування	-	4,2	-
		прийомом та розміщенням	-	4,25	-
		рівнем обслуговування в номерах	-	4,1	-
		рівнем організації харчування	-	4,15	-
		рівнем санітарно-гігієнічної безпеки	-	4,45	-
		безпечністю та умовами збереження власних речей	-	4,35	-
		рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки	-	4,3	-
		культурою обслуговування	3,95		-
		привабливістю атмосфери	-	4,15	-
	Х3 Взаємовідносини з персоналом	охайність та зовнішній вигляд персоналу	-	4,25	-
		доброзичливість та люб'язність персоналу	-	4,2	-
		комунікабельність персоналу	-	4,3	-
		злагодуваність роботи персоналу готелю	3,95		-
	Х4 Емпатія	рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх	-	4,25	-

Складові клієнт-орієнтованості сервісу готелю	Фактори	Індикатори задоволеності	Рівень середньої оцінки індикатора		
			$\bar{b}_k < 4$	$4 < \bar{b}_k < 4,5$	$\bar{b}_k > 4,5$
			Управлінські рішення		
			Кардинальні	Коригувальні	Інноваційні
1	2	3	4	5	6
		вирішувати			
		рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу	-	4,15	-
K2	X6 Задоволеність персоналу	умовами праці в готелі	-	4,1	-
		рівнем оплати праці	3,6		-
		матеріальними заохоченнями	3,2		-
		соціальними і моральними заохоченнями	3,48		-
		соціально-психологічним кліматом в колективі	-	4,02	-
		перспективами кар'єрного росту	-	-	-
		стилем та методами управління керівника	-	4,2	-
		об'єктивністю оцінки керівництвом роботи	-	4,2	-
	X7 Залученість персоналу	ступінь цінності роботи	-	4,5	-
		готовність виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до посадових обов'язків	-	4,7	-
		рівень поінформованості про місію та цілі діяльності готелю	-	4,3	-
		готовність допомагати гостям та реагувати на їх запити	-	4,1	-
	X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	можливості навчання та підвищення кваліфікації	3,9	-	-
		підтримання керівництва про персонал	3,3	-	-
		відповідність роботи в готелі очікуванням	3,1	-	-
цінність зусиль працівників		-	4,1	-	

За більшістю індикаторів зовнішньої клієнт-орієнтованості в матриці управлінських рішень готелю «Національний» спостерігається середній рівень оцінок, тому рекомендовано коригувальні рішення, спрямовані на покращення сервісного продукту. Зокрема для підвищення комфортності

матеріальних умов проживання рекомендується часткове оновлення меблів в номерах, особливо категорії «стандарт», оздоблюваних матеріалів, заміна старих побутових приладів, сантехніки на більш сучасні тощо.

Особливої уваги в готелі «Національний» потребує управління якістю процесів обслуговування, оскільки за оцінками гостей мають місце випадки незадоволеності процесами бронювання та резервування номерів, прийомом та розміщенням, безпечністю та умовами збереження власних речей. За відгуками гостей встановлено невідповідність співвідношення ціна/якість сервісного продукту даного готелю, особливо не відповідають їх очікуванням та категорії готелю організація харчування та обслуговування в номерах. У зв'язку з означеним рекомендується налагодити високоякісний *room service*, розширити перелік послуг, який наразі в основному обмежується доставкою їжі у номери. Коригувальних рішень також потребує організація харчування, зокрема, для підвищення задоволеності гостей доцільно урізноманітнити меню сніданку, вартість якого включено у ціну проживання. Слід зауважити, що в умовах пандемії запроваджено нові вимоги до рівня санітарно-гігієнічної безпеки в готельній індустрії. Даний факт готелю «Національний» доцільно використати не як обмежуючий, а навпаки звернути увагу гостей на впроваджені у готелі заходи щодо підвищення стандартів обслуговування завдяки постійній санітарній обробці приміщень, демонстрації вжитих додаткових заходів, які сприятимуть підвищенню якості процесів обслуговування.

Поряд з незначними проблемами, які потребують коригувальних рішень в готелі «Національний» виявлено вузькі місця, які вимагають прийняття кардинальних рішень, спрямованих на суттєве удосконалення. Зокрема особливу увагу необхідно приділити таким індикаторам сервісного продукту як культура обслуговування, злагодженість роботи персоналу готелю. Також виявлено суттєві недоліки в клієнт-орієнтованості персоналу готелю «Національний». Установлено, що індикатори залученості персоналу потребують коригувальних рішень, а значна частина індикаторів

задоволеності персоналу та внутрішньої клієнт-орієнтованості – додаткової уваги та розробки і впровадження кардинальних рішень, спрямованих на швидке вирішення виявлених проблем та усунення слабких місць. Готелю необхідно значно удосконалити систему мотивації працівників, як матеріальної, так і соціальної, а також забезпечити можливості навчання та підвищення кваліфікації, а головне – показати піклування керівництва про персонал й забезпечити відповідність роботи в готелі очікуванням працівників. Лише за умов вирішення зазначених проблем і підвищення внутрішньої клієнт-орієнтованості можливим буде підвищення зовнішньої клієнт-орієнтованості персоналу готелю.

У цілому в процесі дослідження готелів м. Києва виявлено особливість, яка полягає в тому, що певна їх частка, а саме готелі Київ, Дніпро та Мир, які мають найнижчі показники поведінкової лояльності, а також Хрещатик Україна, Національний, Братислава, Козацький та інші потребують коригувальних та/або кардинальних рішень для підвищення комфортності умов проживання, що пов'язано з необхідністю оновлення матеріально-технічної бази готелів.

Являючись ядром сервісного продукту готелю, саме матеріально-технічна база забезпечує надання комплексу різноманітних послуг, а її стан впливає на рівень комфорту та якість обслуговування, тому виступає чинником, який найбільше впливає на категорію готелю. Найбільш складною проблемою вітчизняних готелів є невідповідність рівня сервісу світовим стандартам, що певним чином пов'язано з застарілістю матеріально-технічної бази.

Незначне покращення матеріально-технічної бази готелів не вирішить цієї важливої проблеми, більшості готелів в Україні потрібна реновація повна або часткова. Якщо часткова може стосуватися окремих зон готелю, окремих приміщень, номерів, то повна реновація може передбачати навіть зміну концепції закладу, його позиціонування, ребрендинг, що дозволить не просто покращити матеріально-технічну базу, а й вийти на новий сегмент ринку.

У світовій практиці готельного бізнесу реновація розглядається як один з елементів формування конкурентних переваг готелю, підвищення якості пропонованого сервісного продукту.

У результаті успішної реновації вирішуються завдання щодо привабливості та розширення клієнтської аудиторії, підвищення задоволеності та лояльності гостей за рахунок надання більш якісного сервісного продукту. Для цього необхідно моніторити та відстежувати сучасні тренди та технології в готельній індустрії. Високими темпами розвиваються технології та обладнання для готелів, тому важливим етапом реновації є вибір засобів оснащення. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти підбору меблів та інших засобів інтер'єру, якість, ціна, яких значно залежить від категорії готелю. Чим вона вище, тим більші вимоги, тому потрібні більші витрати на оновлення матеріально-технічної бази. У готелях вищої категорії (4* та 5*) крім зручності, функціональності, важливими характеристиками оснащення є сучасність, естетичність, відповідність сучасним технологіям, моді.

ВИСНОВКИ

Проведені результати досліджень дозволили обґрунтувати теоретичні, науково-методичні засади та прикладний інструментарій клієнт-орієнтованого управління в готельно-ресторанному бізнесі.

Спираючись на результати критичного аналізу теорії сервісної економіки, характерної для готельно-ресторанного бізнесу, узагальнено теоретичні засади сервісного менеджменту як концепції управління в готельній індустрії. Клієнт-орієнтованість визначається за ознакою характеру взаємодії закладу готельного господарства із клієнтом як внутрішня: всередині організації та зовнішня – із гостем готелю. Розроблена чотирьохрівнева модель сервісного продукту готелю, до якої включено статичну (матеріально-технічну базу) та динамічні складові (персонал, процес, інститути гостинності), покладена в основу подальшого аналізу задля управління атрибутами сервісного продукту з урахуванням потреб та запитів клієнтів.

На основі системного і процесного підходів до сервісного менеджменту та встановлених взаємозв'язках між якістю сервісу й клієнт-орієнтованістю діяльності готельно-ресторанного бізнесу, уточнено фокус клієнт-орієнтованого управління, що полягає у цілеспрямованому впливі на формування клієнтського досвіду гостя через задоволення інтересів не лише зовнішнього, але й внутрішнього клієнта (персоналу). Серед сукупності механізмів такого впливу визначено пріоритетні для сфери готельного господарства: розробка стандартів якості; створення клієнт-орієнтованої корпоративної культури та клієнт-орієнтованого середовища, системи діагностики клієнт-орієнтованості, виявлення спеціальних навичок, необхідних для роботи з різними групами клієнтів. Спираючись на інституціональну теорію фірми; теорію динамічних можливостей; холістичну теорію маркетингу і парадигму сервісного менеджменту обґрунтовано концепцію управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелів.

Поєднання процесного, ціннісного та поведінкового підходу дозволило встановити механізми, під впливом яких забезпечуються високі значення ключових поведінкових показників успіху підприємства, на основі яких розроблено піраміду сервісу відповідно до очікувань та сприйняття гостем сервісного продукту готелю. Запропонована концепція управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелів дозволила змодельовати систему управління клієнт-орієнтованістю, яка на відміну від існуючих включає три підсистеми: забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю; управління клієнтським досвідом; діагностики поведінки клієнтів.

Під час емпіричного аналізу, встановлено, що сучасний розвиток готельної індустрії в Україні відстає від європейських країн та характеризується низьким рівнем реалізації свого потенціалу, що зумовлено застарілістю матеріально-технічної бази, недостатньою чисельністю високопрофесійного персоналу, недостатнім рівнем клієнт-орієнтованості сервісу. Унаслідок чого має місце низька привабливість закладів готельного господарства для потенційних клієнтів. У результаті проведеного аналізу охарактеризовано вплив зовнішніх чинників на розвиток готельної індустрії. Установлено, що наслідки процесів глобалізації, цифрової революції, зміни споживчих трендів, а також обмежувальні заходи боротьби з пандемією коронавірусу COVID-19 посилили кризу в готельній індустрії. Поряд з цим доведено, що сформувалися додаткові можливості для покращення сервісного продукту готелю та забезпечення його клієнт-орієнтованості за рахунок впровадження інноваційних цифрових технологій в усі бізнес-процеси й комунікації; удосконалення технологій санітарно-гігієнічної безпеки, що у цілому сприяє підвищенню стандартів обслуговування.

Запропонований науково-методичний інструментарій діагностики і моніторингу функціональної якості сервісного продукту, клієнтського досвіду та клієнт-орієнтованості персоналу дозволив визначити важелі управління клієнт-орієнтованістю сервісу для підвищення його рівня

та формування позитивного клієнтського досвіду. Значущість та роль персоналу у забезпеченні клієнт-орієнтованості готельно-ресторанного бізнесу визначили доцільність розробки науково-практичного підходу до діагностики клієнт-орієнтованості персоналу, який передбачає визначення часткових індексів та інтегрального показника, що дозволяє формувати підґрунтя для прийняття управлінських рішень за оціненими факторами. У результаті його апробації розроблено рекомендації щодо підтримки / коригування досягнутого рівня клієнт-орієнтованості персоналу.

Управління клієнтським досвідом у закладах готельної індустрії становить центральну ланку клієнт-орієнтованого управління бізнесом. Запропоновано науково-методичний підхід до управління клієнтським досвідом, який базується на показниках задоволеності клієнтів функціональною якістю сервісу; оцінках емпатії та легкості шляху клієнта. Обґрунтовано критерії оцінки наявного та сприйманого клієнтського досвіду; показників лояльності, адвокації та надійності клієнтів, а також їх співвіднесення із пірамідою сервісу та пірамідою клієнтського досвіду. Апробація запропонованого науково-практичного інструментарію на вибірковій сукупності готелів м. Києва дозволила побудувати профілі клієнт-орієнтованості для трьох- та чотирьох-зіркових готелів; карту клієнт-орієнтованості для досліджуваних готелів та надати рекомендації для прийняття управлінських рішень та визначення організаційних компетентностей формування незабутнього клієнтського досвіду.

Відповідно до процедури дослідження, розраховано організаційну клієнт-орієнтованість сервісу готелю як узагальнений індекс досвіду зовнішніх клієнтів – гостей (GX) та внутрішніх – співробітників (EX); побудовано карту клієнт-орієнтованості сервісу готелю, на основі якої встановлено шляхи конвертації поведінкових факторів успіху підприємства у бізнес-результати. Запропонований інструментарій дозволяє виявити специфічні організаційні компетентності формування незабутнього (вражаючого) клієнтського досвіду. За результатами апробації визначено

групи готелів з різним співвідношенням GX/EX та для кожного з випадків запропоновано відповідний інструментарій вибору типу управлінських рішень на основі ідентифікації положення готелю на карті клієнт-орієнтованості.

Запропонована система забезпечення клієнт-орієнтованості сервісу готелю, яка включає жорстке ядро – функціональну якість сервісного продукту (комфортність матеріальних умов проживання, якість процесів обслуговування, взаємовідносини з персоналом) та м'які клієнт-орієнтовані компетентності організаційної поведінки (емпатія до клієнта; внутрішня клієнт-орієнтованість, задоволеність і залученість персоналу) апробована на вибірковій сукупності готелів. За результатами апробації встановлено високу щільність взаємозв'язку між факторами функціональної якості сервісного продукту та клієнт-орієнтованості сервісу. Обґрунтовано, що для підвищення клієнт-орієнтованості сервісу досліджених готелів необхідним є: покращення комфортності матеріальних умов проживання, удосконалення процесів обслуговування, налагодження та покращення взаємовідносин клієнтів з персоналом. Установлено також суттєві відмінності в управлінні клієнт-орієнтованістю сервісу трьох- та чотирьох-зіркових готелів.

Одержані результати дослідження підтвердили теоретичні гіпотези, що дозволило надати практичні пропозиції за кожним індикатором клієнт-орієнтованості сервісу готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Addis M., Holbrook M.B. On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behavior*. 2001. Vol. 1(1). P. 50–66.
2. Akimova I. Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*. 2000. Vol. 34 (9/10). P. 1128–1148.
3. Alarm I., Perry Ch. A Customer-oriented New Service Development Process. *Journal of Services Marketing*. 2002. Vol. 16(6). P. 515–534.
4. Albrecht K. *At America's Service*. Homewood: Dow Jones-Irvin, 1988, 349 p.
5. Apelt H., Velykochyy V., Zhehus O., Filiuk S., Zhumbei M. Formation of a Strategy for Providing Customer-Oriented Tourist Services. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. T. 18. Special Issue 1. P. 1–6.
6. Becker L., Jaakkola E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
7. Beer M. *Organizational behavior and development*. 1998. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/98-115_2dcf4172-0442-416c-a6a9-2a6edf6c0d33.pdf
8. Booking. URL: <https://www.booking.com/>
9. Bovsh L., Gopkalo L. Compliance quality the luxury hotel service. *Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права: наукові праці та тези*. 2019. КНТЕУ. URL: doi:10.31617/k.knute.2019-10-10.4
10. Bovsh L., Gopkalo L. Customer orientation as the restaurant hospitality philosophy. *Tourism of the XXI century: global challenges and values of civilization: scientific works and theses*. URL: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2020-06-01.22>

11. Chase R.B., Garvin D. A. The Service Factory. *Harvard Business Review*. 1989. Vol. 67. № 4. P. 64.

12. Chmil H. Digitalization as a behaviour transformation tool of consumer market economic entities. *Majesty Of Marketing* : XVI International scientific and practical conference for students and young scientists, Dnipro, 10 December 2020. Dnipro: National Technical University Dnipro Polytechnic, 2020. pp. 40-41.

13. Chmil H. Stages and configurators of the consumer market economic entities behavior digital transformation. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices* : materials of the monthly International scientific and practical conference, Tallinn, 24-26 February 2021. Tallinn: Teadmus OÜ, 2021. pp. 8-9.

14. Cronin J.J., Taylor S.A. Measuring service quality, a reexamination and extension. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. P.55-68.

15. Cross V. Customer Orientation Examples. URL: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>

16. Davydova O., Kashchena N., Stavarska T., Chmil H. Sustainable Development Of Enterprises With Digitalization Of The Economic Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8s. P. 2370–2378. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23535/1/14712-Article%20Text-21956-1-10-20200511.pdf>

17. Denning S. *The Leader's Guide to Radical Management*. John Wiley & Sons, Inc. 2010, 345 p.

18. Deshpandé R. (ed.). *Developing a Market Orientation*. 1999. URL: <http://sk.sagepub.com/books/developing-a-market-orientation>

19. ECC Net. URL: <https://ec.europa.eu/>

20. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. Issue. 10-11. P. 1105–1121.

21. Fader P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Wharton Executive Essentials). *Wharton Digital Press*. 2012. P. 128.

22. Ferrell O., Gonzalez-Padron T., Hult G., Maignan I. From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2010. Vol. 29. No 1. P. 93–96.

23. Gao Y.L., Mattila A.S. Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*. 2014. Vol. 42. P. 20–31.

24. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. V. 27. № 7. P. 527–537.

25. Global Consumer Trends in Hospitality.
URL: <https://www2.sabrehospitality.com/2019-global-trends-report>

26. Grönroos C. From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5. No 1. P. 5–20.

27. Hajjat M.M. Customer orientation: Construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence and Planning*. 2002. Vol. 20(7): P. 428–441.

28. Henderson J.L. Assessing Customer Orientation in Public, Non-profit Organizations: a Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Agricultural Education*. 1998. V. 39. P. 11.

29. Hrosul V.A., Zubkov S.O. Methodological toolkit of management efficiency assessment of the business model of restaurant business enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 3. No. 26. P. 294–302.

30. International Tourism Highlights, 2019 Edition. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>

31. Kessler Sh. *Mesuring and Managing customer satisfaction. Going for the Gold*. ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin, 2000, 228 p.
32. Kohli A., Jaworski B., Kumar A. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*. 1993. Vol. 30. No 4. P. 467–477.
33. Kranzbühler A.M., Zerres A., Kleijnen M.H., Verlegh P.W. Beyond valence: a meta-analysis of discrete emotions in firm-customer encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P.478–498.
34. Kumar V., Umashankar N., Kim K.H., Bhagwat Y. Assessing the influence of economic and customer experience factors on service purchase behaviors. *Marketing Science*. 2014. Vol. 33(5). P. 673–692.
35. Lehtinen U., Lehtinen J. *Service quality: a study of quality dimensions*. 1982. URL: https://www.researchgate.net/publication/235321729_Service_quality_and_satisfaction_The_moderating_role_of_value
36. Lemke F., Clark M., Wilson H. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011. T. 39. № 6. P. 846–869.
37. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*. 2016. T. 80. № 6. P. 69–96.
38. Lewis R.C. The measurement of gaps in the quality of hotels services. *International Journal of Hospitality Management*. 1987. Vol. 6. P. 38–88.
39. Lin S-Y. Customer orientation and crossbuying: The mediating effects of relational selling behavior and relationship quality. *Journal of Management Research*. 2012. Vol. 4 (4). P. 334–358.
40. Lipkin M. Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*. 2016. Vol. 27 No 5. P. 678–703.
41. Marutschke D., Gournelos T., Ray S. Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Management. 2019. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-Fluency-and->

Friction-in-Customer-Marutschke-Gourne

los/27fda6fbdf582612457e108a5e8f463095b50c97

42. Meyer C., Schwager A. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. 2007. P. 1–12.

43. Nadler D.A., Tushman M.L. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*. 1980. Vol. 9. No 2. P. 35–51.

44. Narver J., Slater S. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No 4. P. 20–35.

45. Normann R. Service management: strategy and leadership in service business. 1991. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Service+Management+%3A+Strategy+and+Leadership+in+Service+Business%2C+3rd+Edition-p-9780471494393>

46. Parasuraman A., Zeitaml V., Berry L. Conceptual model of service quality and its implications for further research. *The Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. No 4. P. 41–50.

47. Peteraf M.A. The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. P. 179–191.

48. Peters T.J., Waterman R.H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. USA: New York, Harper & Row, 1982. 360 p.

49. Pine and Gilmore's Concept of Experience Economy and Its Dimensions: An Empirical Examination in Tourism. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1528008X.2011.541847>

50. Porter M., Kramer M. How to Fix Capitalism and unleash a new wave of growth. *Harvard Business Review*. 2011. P. 48–58.

51. Reed R., DeFillippi R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1990. No 15. P. 88–102.

52. Roersen M., Kraaijenbrink J., Groen A. Marketing ignorance and the validity of Narver and Slater's MKTOR scale in hightech Russian firms. *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Vol. 30. No 3. P. 545–559.

53. Rozhkov A. Personal level customer orientation in Russian direct selling market. *Trziste*. 2014. Vol. 26. No 1. P. 7–22.

54. Savytska N., Chmil H., Hrabylnikova O., Pushkina O., Vakulich M. Behavioral models for ensuring the security of functioning and organizational sustainability of the enterprise. *Journal of Security & Sustainability Issues*. 2019. Vol. 9, No. 1. URL: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(6\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(6))

55. Savytska N., Kashchena N., Chmil H., Muda I., Olinichenko K. Entrepreneurial characteristics as factors of human development. *International Journal of Entrepreneurship*. 2021. Vol. 25, Is. 6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurial-characteristics-as-factors-of-human-development.pdf>

56. Saxe R., Weitz B. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*. 1982. Vol. 19. No 3. P. 343–351.

57. Schmitt B. Experiential marketing. *Journal of marketing management*. 1999. Vol. 15. No 1-3. P. 53–67.

58. Schmitt B., Rogers D. *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. 2003. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Customer-Experience-Management%3A-A-Revolutionary-to-Schmitt/38669f0d5f9345e40abe3405101c70b497a04c07>

59. Schmitt B.H., Rogers D.L. *Handbook on Brand and Experience Management*. 2008. URL: https://www.academia.edu/21878510/_Bernd_H_Schmitt_David_L_Rogers_Handbook_on_br_Book_ZZ_org_

60. Slater S.F., Narver J.C. Market Orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*. 1994. Vol. 37. P. 1–8.

61. Sopko V.V., Kashchena N.B., Chmil G.L. Theoretical aspects of performance assessment of company capital management. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol 2. No. 25. P. 350–356. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136829>

62. Teas R.K. Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. P. 18–34

63. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.

64. The Digital Transformation of Guest Experience. URL: <https://www.prophet.com/2018/04/the-digital-transformation-of-guest-experience/>

65. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. URL: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/>

66. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

67. TopHotels. URL: <https://tophotels.ru/ua/>

68. Van Raaij E., Stoelhorst J. The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing* 2008. No 42 (11/12). P. 1265–1293.

69. Vargo S., Lusch R. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. V. 68. P. 1–17.

70. Veloso B.M., Leal F., Malheiro B., Burguillo J.C. A 2020 perspective on “Online guest profiling and hotel recommendation”: *Electronic Commerce Research and Applications*. 2020. Volume 40, Issue C. URL: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100957>

71. Wernerfelt B. The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*. 1995. P. 171–174.

72. Williamson O.E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*. 2002. Vol. 16. No 3. P. 171–195.

73. Байда Б.Ф. Туристичний бізнес та соціальна відповідальність. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. Вип. 1 (11). С. 33–37.

74. Басюк Д.І., Барна М.Ю. Наукові основи стратегічного розвитку туристично-готельної галузі. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2018. № 54. С. 15–22.

75. Бедрадіна Г.К. Методика service quality в оцінюванні якості готельних послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 113–119.

76. Бовш Л.А. Інноваційні маркетингові технології готельних підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 5 (115). С. 61–72.

77. Бугас Н.В. Зелений туризм в Україні: проблеми та перспективи розвитку. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2291/1/20160428-29_TEZY_V3_P073.pdf

78. В'їзд іноземних громадян в Україну за країнами, з яких вони прибули, у 2017 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tyr/xls/vig2017_u.zip

79. Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. *Российский журнал менеджмента*. 2006. № 2. С. 73–106.

80. Волк Е.Н., Харитоновна Н.В. Управление созданием впечатлений в сервисе через творческий подход в работе. *Современные проблемы сервиса и туризма*. 2019. Т. 13. № 2. С. 42–53.

81. Воронцова Ю.В., Горячева Я.В. Проблемы управления клиентоориентированностью организации. *Вестник университета*. 2018. № 9. С. 5–10.

82. Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/>

83. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. *Маркетинг взаимоотношений с потребителями*. 2002. URL: <https://altairbook.com/books/945368-marketing-vzaimootnosheniy-s-potrebitelyami.html>

84. Гоблик-Маркович Н.М., Ільтьо Т.І. Аналіз динаміки та актуальних проблем розвитку сфери туризму. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2018. Вип. 24(1). С. 16–22.

85. Голубовський Р. Клієнтоорієнтованість та як нею скористатись клієнту. URL: <http://blog.golubovsky.com/client-orientation-for-client>

86. Гончаренко Я.В. Методики для дослідження орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2016. № 2–3 (5–6). С. 30–36.

87. Горбашевська М.О. Якісне обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом* : матеріали XI Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, м. Маріуполь, 27 вересня 2019 р. Маріуполь : МДУ, 2019. С. 4–5.

88. Гросул В.А., Зубков С.О., Іванова Т.П. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 284–294.

89. Давар Н. *Клиентоориентированность. Смена фокуса с продукта на клиента*. Издательство: М. : Изд-во «Альпина Паблишер2. 2019, 256 с.

90. Давидова О.Ю., Усіна А.І., Сегеда І.В. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України. *Коммунальное хозяйство городов*. 2008. № 83. С. 391–396.

91. Данько Н.І., Парфіненко А.Ю., Подлепіна П.О., Вишневська О.О. Основи готельно-ресторанної справи. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/images/redactor/news/2017-12-12/Parfinenko.pdf>

92. Деминг Э. *Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*. 2017. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=453>

93. Джгуташвілі Н.М. Вплив в'їзного туристичного потоку на розвиток готельного сервісу в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 98–105.

94. Джгуташвілі Н.М. Клієнтоорієнтований сервіс у готельному бізнесі: теоретичні аспекти. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 2 (26). С. 279–293.

95. Джгуташвілі Н.М. Клієнт-орієнтованість готелю крізь призму маркетингової теорії. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі* : матеріали Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф., присвяченої 50-річчю заснування ХДУХТ, м. Харків, 3 жовтня 2017 р. Х. : ХДУХТ, 2017. С. 381–382.

96. Джгуташвілі Н.М. Світовий досвід категоризації сервісного продукту в готельній індустрії. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 14 травня 2020 р. Х. : ХДУХТ, 2020. Ч. 2. С. 157–158.

97. Джгуташвілі Н.М. Споживча цінність клієнтоорієнтованого сервісу готелю. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України* : матеріали XIII Міжнародної наук.-практ. конф., м. Хмельницький – Кам'янець-Подільський, 29 листопада – 1 грудня 2018 р. Хмельницький : ХНУ, 2018. С. 49–50.

98. Джгуташвілі Н.М. Сутність та особливості сервісного продукту готелю. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 146–153.

99. Джгуташвілі Н.М. Управління клієнт-орієнтованістю персоналу як інструмент підвищення якості сервісного продукту готелю. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. Ч. 1. С. 108–116.

100. Дмитрюк С.П., Годяев С.Г. Аналіз умов праці та методика оцінки стану охорони праці у сільському господарстві. *Строительство, материаловедение, машиностроение. Серия: Безопасность жизнедеятельности*. 2018. Вып. 105. С. 259–263.

101. Ефремова М.В., Чкалова О.В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность». *Вестник Нижегородского университета им. НИ Лобачевского*. 2016. № 2 (42). С. 17–24.

102. Жегус О.В., Михайлова М.В., Дібрівський В.І. Клієнтоорієнтований підхід до маркетингової діяльності на підприємствах ресторанного господарства.

URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2015/S16/2015_5_Tezisy_sbornik_part3_2015_143.pdf

103. Жмулина Д.А. Правовое регулирование деятельности по оказанию гостиничных услуг. URL: <http://lawtheses.com/pravovoe-regulirovanie-deyatelnosti-po-okazaniyu-gostinichnyh-uslug-1>

104. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку. URL: <https://knote.edu.ua/file/MjExMzA=/13667be5b924910b431fdf05dca6738c.pdf>

105. Зайцева В.М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zaytseva_Strategic_Management.pdf

106. Заремба П.О. Руденко Г.В. Визначення сутності та специфіки поняття «готельна послуга». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 595–600.

107. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности. Клиентоориентированность. 2014. URL: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>

108. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62–72.

109. Індекси споживчих цін у 1991-2019pp. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ct/cn_rik/isc/xls/isc_m_u.xls

110. Капліна А.С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава, 2016, 247 с.

111. Карамушка Л.М., Фелькель Т.Г. Сутність та роль лідерства в організації: аналіз основних підходів. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i39/10.pdf>
112. Кареева Ю. Клієнтоорієнтований підхід у розвитку організації. URL: <http://kareeva-konstruktiv.ru>
113. Каталевский Д.Ю. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2008. № 16. С. 1–17.
114. Кащена Н.Б., Чміль Г.Л. Концептуальні основи оцінки вартості капіталу підприємств роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2. С. 38–45. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3527/1/8.pdf>
115. Квасній О.Р. Готельна послуга як об'єкт маркетингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 7. С. 91–94.
116. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 20–24.
117. Клиентоориентированность. URL: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>
118. Ключевые гостиничные тренды в 2020 году. URL: <https://www.frontdesk.ru/article/klyuchevye-gostinichnye-trendy-v-2020-godu>
119. Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н. Эмпирический маркетинг гостиничных услуг. *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2019. Т. 5. № 2. С. 14–24.
120. Ковальчук А.П., Ильина Е.Л. Создание клиентоориентированной организационной структуры отеля среднего ценового сегмента. *Российское предпринимательство*. 2018. Том 19. № 1. С. 269–280.

121. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf

122. Колективні засоби розміщування (2011-2018). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tur/zr_u.xls

123. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. URL: <https://altairbook.com/books/2623980-marketing-menedjment.html>

124. Кошурникова Ю.Е. Модель клиенториентированности и ее внедрение на региональном туристическом рынке. *Современные проблемы науки и образования*. 2013. № 6. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11044>

125. Кравець І.М. Шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5307/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%B0.pdf>

126. Краснокутська Н.С., Тихонченко Р.С. Особливості клієнтоорієнтованого управління на підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9(2). С. 33–36.

127. Крупницький С.І. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34499/1/%D0%9A%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D0%BD%282%29.pdf>

128. Кязимов В. О. Определение составляющих ценности товара для человека. *Историческая и социально-образовательная мысль*. 2014. № 5 (27). С. 161–166.

129. Ладыгина Е.Е. Концептуальная модель формирования и оценки уровня клиенториентированности предприятия. *Вестник МГСУ*. Т. 12. Вып. 3 (102). 2017. С. 284–292.

130. Лук'янов В.О., Мунін Г.Б. Маркетинг туристичного бізнесу
URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/market.pdf

131. Лупич О.О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Ужгородський нац. ун-т. Ужгород, 2017. 279 с.

132. Лучков В. Что такое клиентоориентированность.
URL: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>

133. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2010. Вип. 1. С. 211–218.

134. Манн И. Определение клиентоориентированности.
URL: <http://silauma.ru/igor-mann-blog/2008/05/29/moe-opredelenie-klientoorientirovannosti/>

135. Мартієнко А.І., Дишкантюк О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. №2 (30). С. 72–78.

136. Мацеха Д.С., Бурий С.А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. Т. 2. С. 43–47.

137. Международный стандарт ISO 9000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2015. URL: <http://iso-management.com/wp-content/uploads/2018/09/ISO-9000-2015.pdf>

138. Місюра В.Я. Методологічний зв'язок понять в сфері сервісної політики держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=851>

139. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 188–192.

140. Моргулець О.Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. Ч. 4. С. 111–115.

141. Мухортова О. Клиентоориентированность. URL: <http://eduardk.livejournal.com/93553.html>
142. Наявність і стан основних засобів за видами економічної діяльності.
URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/nsoz/xls/nsoz16_u.zip
143. Нерлингер Ф.В. *Ориентация на клиента: Современная практика работы с клиентами*; пер. с нем. Харьков : Гуманитарный центр, 2004. 180 с.
144. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 189–198.
145. Новиков А. Что такое клиентоориентированность?
URL: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting>
146. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2019).
URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/pssg/ovpsg_ek_2013_2019_u.xlsx
147. Опанащук Ю.Я. Формування системи послуг у готельному господарстві України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / УКООПСПЛКА Львівська комерційна академія. Львів, 2009. 21 с.
148. Охота В.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 5. С. 46–49.
149. Пандяк І. Конкурентоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління. *Вісник Львівського університету*. 2018. Вип. 52. С. 222–231.
150. Пандяк І. Місце та особливості сфери гостинності в туристичній індустрії. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка*. № 2 (43). 2017. С. 81–86.

151. Пандяк І. Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник Львівського університету*. 2016. Вип. 50. С. 277–285.

152. Пантіна А.А. Взгляд на клиентоориентированность как на основу стратегии современной организации. *Менеджмент сегодня*. 2011. № 3. С. 140–144.

153. Парфіненко А.Ю. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу : міжнародний та національний досвід : колективна монографія. Харків : ХНУ імені Каразіна, 2017. 412 с.

154. Патлах И.Н. Клиентоориентированность как философия бизнеса. *Ваш бизнес*. 2011. № 10. С. 24–26.

155. Пачин Н.А. Клиентоориентированность в современных концептуальных подходах к управлению компанией. *Научное обозрение*. 2013. № 1. С. 227–233.

156. Пінчук А. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 393–396.

157. Погасій С.О., Стешенко О.Д., Краснокутська Ю.В. Проблеми та перспективи розвитку готельного господарства України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 3 (1). С. 92–97.

158. Погоріляк О. Готельний комплекс як складова економічної інфраструктури. *Вісник Львівського університету*. 2013. Вип. 50. С. 236–243.

159. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Вип. 20. С. 32–35.

160. Полчанінова І.Л., Становихіна С.В., Чередніченко А.П. Характерні особливості та економічна сутність готельних послуг. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 680–684.

161. Поплавська І.В. Територіальна організація готельного господарства України : автореф. дис. ... канд. геогр. наук : 11.00.02 / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 2011. 20 с.

162. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: затв. наказом Держтурадміністрації України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>

163. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : Наказ Держтурадміністрації України № 19 від 16.03.2004 (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>

164. Про туризм : Закон України № 324/95-ВР від 15.09.1995 (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

165. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. URL: https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo.htm

166. Расчет коэффициентов регрессии (МНК). URL: <https://en.ppt-online.org/200972>

167. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. URL: <http://ogratushnyak.vk.vntu.edu.ua/file/94ff6e6d4dc5f57aa107ae25061424ca.pdf>

168. Ремеслова О.Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2010. 20 с.

169. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45–55.

170. Рожков А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании... дис... кандидата экон. наук: 08.00.05. – М.: НИУ ВШЭ, 2012. 181 с.

171. Рожков А.Г., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка. *Российский журнал менеджмента*. 2014. Т. 12. № 3. С. 33–58.

172. Савицька Н. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. № 1. С. 20–33. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/5>

173. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 346–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_11_51

174. Савицька Н., Джгутаєвілі Н. Концептуальна модель управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2020. Vol. 6. Iss. 3. P. 88–98.

175. Савицька Н.Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 236–241. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22647937>

176. Савицька Н.Л. *Людина як суб'єкт сучасного господарського розвитку* : монографія. Харків : Вид-во «Форт», 2012, 351 с.

177. Савицька Н.Л. Холістичний персоналізм як методологічна основа дослідження людини в господарському розвитку. *Вісник Одеського національного університету*. 2014. Т. 19. Вип. 1/1. С. 15–18.

178. Савицька Н.Л., Жегус О.В., Мелушова І.Ю., Михайлова М.В. Удосконалення комплексу маркетингу в сфері послуг. *Scientific letters of academic society of Michal Baludansky*. 2017. Vol. 5. № 4. P. 116–120.

179. Савицька Н.Л., Жегус О.В., Михайлова М.В. Внутрішній маркетинг як інструмент маркетингу взаємодії (на прикладі закладів ресторанного господарства). *Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика*: монографія. – Харків : ФОП Панов А. М., 2016. С. 311-334.

180. Савицька Н.Л., Забаштанська Т.В., Забаштанський М.М., Борисович В.А. Соціальні медіа як сучасний інструмент просування бренда. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 2 (32). С. 116–130.

181. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Підприємницький маркетинг у соціальній мережі Instagram. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 419–424. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_71

182. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера сучасної глобальної економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

183. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Вип. 2 (84). С. 81–87. URL: https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/6558/1/%d0%a1%d0%b0%d0%b2%d0%b8%d1%86_%d0%ba%d0%b0_%d0%a7%d0%bc%d0%bb__2_84_2020_81-87.pdf

184. Сагірова А.С. Фірмовий стиль готельного бізнесу в системі туристичного маркетингу. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. Вип. 37. С. 182–187.

185. Самодай В.П. Технологія готельної справи. URL: <http://repository.sspu.sumy.ua/handle/123456789/707>

186. Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие и критерии. *Научно-методический электронный журнал Концепт*. 2014. № 17. С. 46–50.

187. Сергійко В.Ф. Фактори підвищення якості послуг в готельній індустрії та їх класифікація. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/2972/2930>

188. Статистичний щорічник України за 2017 рік. Державна служба статистики України. Київ. 2018. 514 с.

189. Статистичний щорічник України за 2018 рік. Державна служба статистики України. Київ. 2019. 482 с.

190. Табулин С. Новые инструменты управления клиентским опытом – все ради клиента. URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/>

content/117621/2019-02-11/novye-instrumenty-upravleniya-klientskim-opytom-vse-radi-klienta

191. Тимошенко З.І., Мунін В.П., Дишлевий Г.Б. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. URL: <https://tourism-book.com/pbooks/book-37/ua/>

192. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>

193. Тищенко С.В. Організації подієвого туризму в Україні та закордонних країнах: сучасний етап. https://www.researchgate.net/profile/Nelya-Filiyanina/publication/347060421_Sbornik_Liverpul/links/5fd7b284a6fdccdc8c9ad7b/Sbornik-Liverpul.pdf#page=305

194. Тітомир Л.А. Інновації в культурі і сервісі обслуговування в готельному господарстві. *Наукові праці*. 2009. Вип. 48. С. 166–171.

195. Ткачук С.В., Стахурська С.А. Формування лояльних стосунків із клієнтами у сфері нематеріального виробництва. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22110/1/loyalclient.pdf>

196. Третьяк О.А., Слое І.А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока. *Российский журнал менеджмента*. 2012. № 1. С. 29–50.

197. ТурПравда. URL: <https://www.turpravda.ua>

198. Устінський А.В. Цивільно-правове регулювання відносин у сфері надання готельних послуг: дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук. 12.00.03 «Цивільне право та цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право»; ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника». Івано-Франківськ, 2016. 242 с.

199. Харский К.В. Принципы клиентоориентированного бизнеса. URL: <http://www.harsky.ru/?p=479>

200. Хейг П. *Управленческие концепции и бизнес-модели. Полное руководство*. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=2487>

201. Хеллевіг Й. Вовлеченность персонала. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. 2013. URL: <https://www.awaragroup.com/upload/pdf>

202. Хлебович Д.И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения. *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2012. № 3. С. 170–184.

203. Хумарова Н.І., Михайлюк О.Л. Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 53–61.

204. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. 2013. URL: <https://www.sstcc.ru/files/2514/6021/3387/Manifest-lidera.pdf>

205. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf

206. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание. *Проблемы теории и практики управления*. 2004. № 1. С. 109–110.

207. Чигрина С.В. Теоретичні засади поняття «лояльність» персоналу як складові забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 2 (165). С. 113–115.

208. Чміль Г.Л. Адаптивна поведінка суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки: теорія, методологія та практика : монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С. 2021. 377 с. URL: https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/6670/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be_%d0%a7%d0%bc%d1%96%d0%bb%d1%8c_%d0%93.%d0%9b._2021.pdf

209. Чміль Г.Л. Аналіз діяльності компанії в індустрії гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 47–50. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020.pdf#page=48

210. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 117–122. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_4/29_68_4.pdf#page=123

211. Чміль Г.Л. Обґрунтування інструментів дослідження маркетингової інноваційної активності компанії індустрії гостинності на ринку. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 62–65. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2020.pdf#page=63

212. Чміль Г.Л. Трансформація поведінки економічних суб'єктів споживчого ринку в умовах цифровізації. *Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної*. Дніпро: Пороги, 2020. С. 374–383. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/5862>

213. Чміль Г.Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 391–405. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/6587>

214. Чміль Г.Л. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія: «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. № 13. С. 124–134. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/6588>

215. Чміль Г.Л., Верзілова Г.Р. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 10. С. 178–182. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/254>

216. Чміль Г.Л., Горошанська О.О. Факторний аналіз оборотності капіталу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 140–144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_24

217. Чміль Г.Л., Джгутаєвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020.

№ 8. С. 237–245. URL: https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5702/1/business-inform-2020-8_0-pages-237_245.pdf

218. Чміль Г.Л., Полевич К.В. Імплементация тренд-технологій концепції «індустрія 4.0» в організацію діяльності ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1 (290). С. 313–319. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/6585>

219. Швець Г.О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2017. Вип. 33. С. 124–129.

220. Шуравина Е.Н. Клиентоориентированность как важный фактор совершенствования системы управления современным бизнесом. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2013. № 6 (104). С. 146–149.

221. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Леснікова Н.Р. Управління враженнями: сучасна практика та рекомендації. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 229–234.

222. Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики. URL: <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna>

223. Яркова С.А., Данилова А.С., Анисимова Н.А., Якимова Л.Д. Разработка инструментов оценки персонала по уровню клиентоориентированности. *Экономика труда*. 2018. Т. 5. № 3. С. 911–924.

224. Ячменьова В.М., Кальченко Л.А. Згрупування готельних організацій за ознаками та визначення сутності поняття «Готельні послуги». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. № 720. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13872/1/45_283-289_Vis_720_Menegment.pdf

225. Яценко А.А. Клиентоориентированность организации. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2014. №189. С. 52–55.

Наукове видання

**САВИЦЬКА Наталя Леонідівна
ЧМІЛЬ Ганна Леонідівна
ДЖГУТАШВІЛІ Наталія Миколаївна**

**КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Монографія

В авторській редакції

Підп. до друку 27.12.2021 р. Формат 60 84/16.
Гарнітура Таймс. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 12,1. Тираж 300 пр. Зам. № 27-12.

Видавництво та друк

ФОП Іванченко І. С.

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135.

Тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК №4388 від 15.08.2012 р.

www.monograf.com.ua

ISBN 978-617-8059-46-0



9 786178 059460