

Дзгуташвілі Н.М.

аспірантка кафедри маркетингу і комерційної діяльності,
Харківський державний університет харчування та торгівлі;
викладач,
Київський державний коледж туризму та готельного господарства
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7434-3183>

Dzhhutashvili Nataliia

Kharkiv State University of Food Technology and Trade;
Kyiv State College of Tourism and Hospitality

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСНОГО ПРОДУКТУ ГОТЕЛЮ

Статтю присвячено розвитку науково-практичного підходу щодо оцінювання клієнт-орієнтованості персоналу закладу готельного господарства. Розглянуто особливості формування клієнт-орієнтованості персоналу готелю та виокремлено її ключові фактори: задоволеності персоналу; внутрішньої клієнт-орієнтованості готелю; залученості персоналу. Розроблено науково-методичний підхід щодо оцінювання клієнт-орієнтованості персоналу готелю. За результатами анкетного опитування персоналу три- та чотиризіркових готелів у столиці України зібрано дані та визначено часткові індекси й інтегральний індекс клієнт-орієнтованості персоналу. Для інтерпретації ступеня клієнт-орієнтованості персоналу та визначення відповідних управлінських рішень розроблено шкалу ідентифікації одержаних значень запропонованих показників. Надано рекомендації щодо підтримання досягнутого рівня, здійснення пошуку інноваційних рішень для посилення клієнт-орієнтованості персоналу.

Ключові слова: *сервісний продукт готелю, управління клієнт-орієнтованістю персоналу, корпоративна культура, оцінювання клієнт-орієнтованості персоналу, інтегральний індекс клієнт-орієнтованості персоналу.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку готельної індустрії зростають вимоги клієнтів до рівня організації та якості сервісу. На фоні гострої конкурентної боротьби саме сервісний складник готельного продукту, індивідуальний підхід до кожного клієнта стають інструментом формування та підсилення конкурентних переваг. Як справедливо зазначає С.В. Ковальчук, «унікальні конкурентні переваги досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, бо ці елементи досить швидко копіюються, але ставлення до клієнта неможливо створити «під копірку», воно напрацьовується роками і виступає невід'ємною складовою частиною корпоративної культури» [4]. Йдеться про те, що за умов приблизно однакової матеріально-технічної бази готелів однієї категорії (зірковості) та стандартних процесів обслуговування, ключові відмінності полягають у принципах гостинності. Їх реалізація, у свою чергу, залежить від кваліфікації та клієнт-орієнтованості персоналу, тобто здатності працівників готелю виконувати професійні обов'язки на високому рівні, самовіддано діяти на благо закладу заради досягнення його цілей.

Клієнт-орієнтованість персоналу досягається за умов готовності працівників до сприйняття і розуміння високої цінності клієнтів, орієнтації на максимальне задоволення їхніх запитів. Для формування високого ступеня клієнт-орієнтованості персоналу необхідним є управління, яке здійснюється за допомогою контролю та коригування усіх чинників та умов, які на неї впливають.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняними науковцями, а саме такими, як Д. Захаренко [2], В. Ковалевський [3], С. Ковальчук [4], Л. Папенко [5], П. Петриченко [6], Н. Рябоконт [7], А. Соколов [8], В. Халіна [9] та іншими, активно проводяться дослідження у напрямі розвитку теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування та управління клієнт-орієнтованістю. При цьому індивідуальний підхід, який передбачає спрямованість зусиль компанії чи організації на встановлення, розуміння та задоволення потреб споживачів визнається як нова парадигма ведення бізнесу [3], основна цінність корпоративної культури сучасної організації [9], ключова компетенція компанії [7], сучасне спрямування маркетингової концепції [4]. У дослідженнях окремих авторів акцентується увага на тому, що для досягнення клієнт-орієнтованості першочерговим є задоволення основних

потреб працівників, які своєю чергою задоволені сповна і намагатимуться якомога краще догодити клієнту [8]. У цьому контексті Н. Рябоконт зазначає, що формуванню клієнт-орієнтованості сприяє використання ефективних методів пошуку, відбору, навчання оцінки та мотивації персоналу з метою розвитку цієї компетенції, оскільки неможливо зробити клієнтів щасливими з нещасними співробітниками [7]. Ураховуючи значущу роль персоналу у процесі виробництва та пропонування сервісного готельного продукту, особливої актуальності набуває розвиток теорії та практики управління клієнт-орієнтованості персоналу закладів готельного господарства.

Формулювання цілей статі. Метою дослідження є розвиток науково-практичного підходу щодо оцінювання клієнт-орієнтованості персоналу закладу готельного господарства.

Виклад основного матеріалу. Умовою досягнення високої клієнт-орієнтованості персоналу готелю є побудова такої системи відносин закладу, за якої працівники завдяки справедливій оцінці та винагороді за їхні 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 – орієнтації закладу на задоволення потреб персоналу, який у цьому разі і виступає внутрішнім клієнтом. Як і у разі з клієнтами готелю – гостями, для персоналу важливо, щоб робота в готелі відповідала, а краще – перевищувала їхні 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, проявом 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, та тим, наскільки працівники задоволені у процесі професійної діяльності.

У кращому разі відданості персоналу справі сприятимуть, з одного боку, любов до вибраної 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 працівників, їхнє здоров'я та працездатність у процесі праці [1]. Робочі місця залежать від низки умов: загальних, технічних, безпеки, санітарно-гігієнічних; психофізіологічних, психологічних, естетичних. Зазначені умови формуються під впливом специфіки підприємства, зокрема, в готельному господарстві вони полягають у такому, як:

- 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 і споживання сервісного продукту готелю, непостійність якості, що потребує розроблення та впровадження стандартів і формування культури обслуговування, постійного підвищення кваліфікації персоналу.

У сукупності зазначені особливості характеризують організаційні аспекти, які впливають на задоволеність працівників. Спрямування зусиль на підвищення комфортності та належне матеріально-технічне забезпечення робочих місць у готелі, розроблення оптимального графіку роботи працівників сприятимуть зростанню їхньої 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 їхні можливості задоволення власних споживчих потреб. У нерозривній єдності з матеріальними вагомими ролями 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 навичок, 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 до підвищення 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.

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 цього погляду 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 задоволеності працею в закладі готельного господарства.

Важливу роль серед чинників задоволеності працею відіграють відносини 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, їхній емоційний стан, а отже – резуль-

тат роботи. Враховуючи 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 їхнього 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 із 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. 1).

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 цієї 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. 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 їхні запити. Залученість персо-

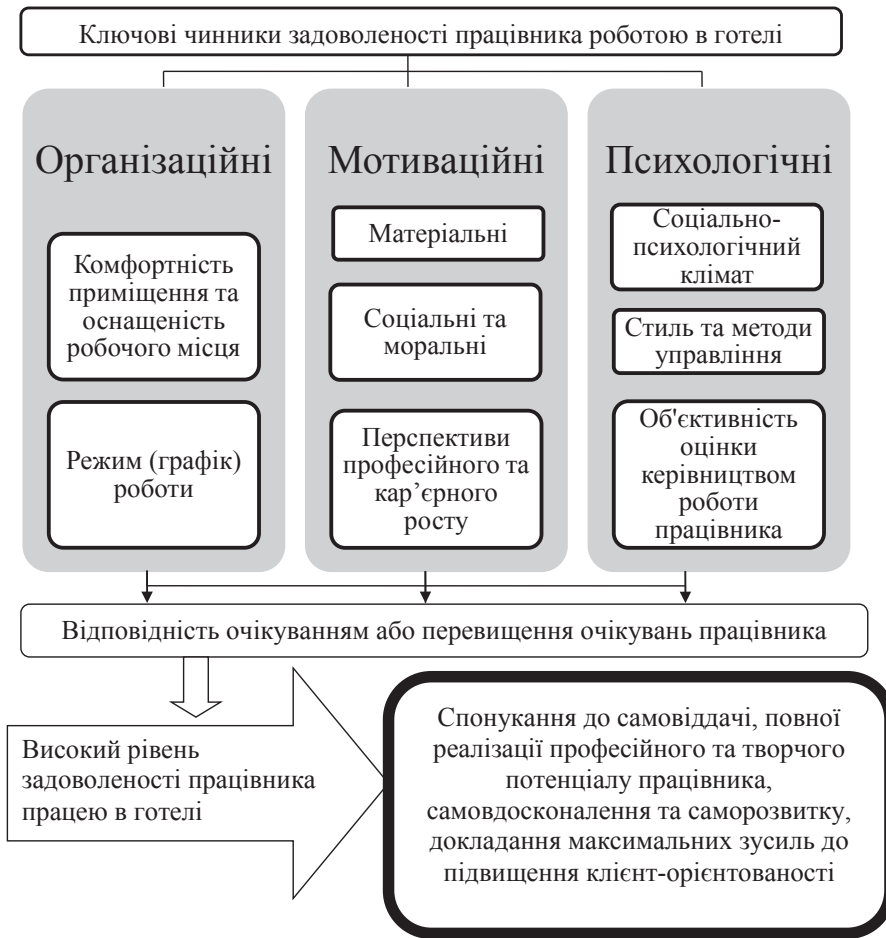


Рис. 1. Систематизація ключових чинників задоволеності працівників роботою в готелі

Джерело: розроблено автором

налу 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).

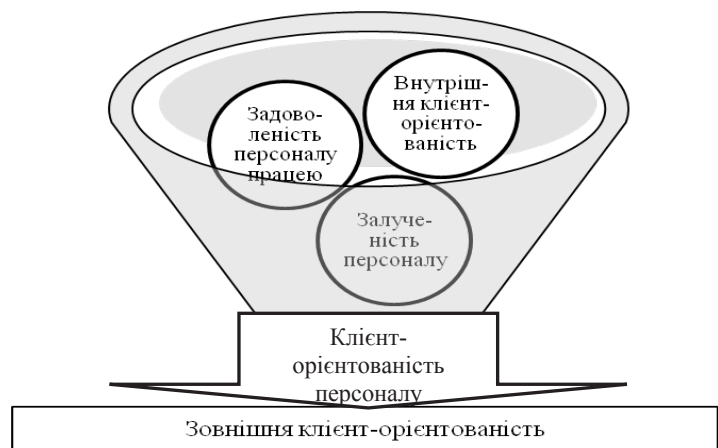


Рис. 2. Взаємозв'язок внутрішньої та зовнішньої клієнт-орієнтованості

Джерело: розроблено автором

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

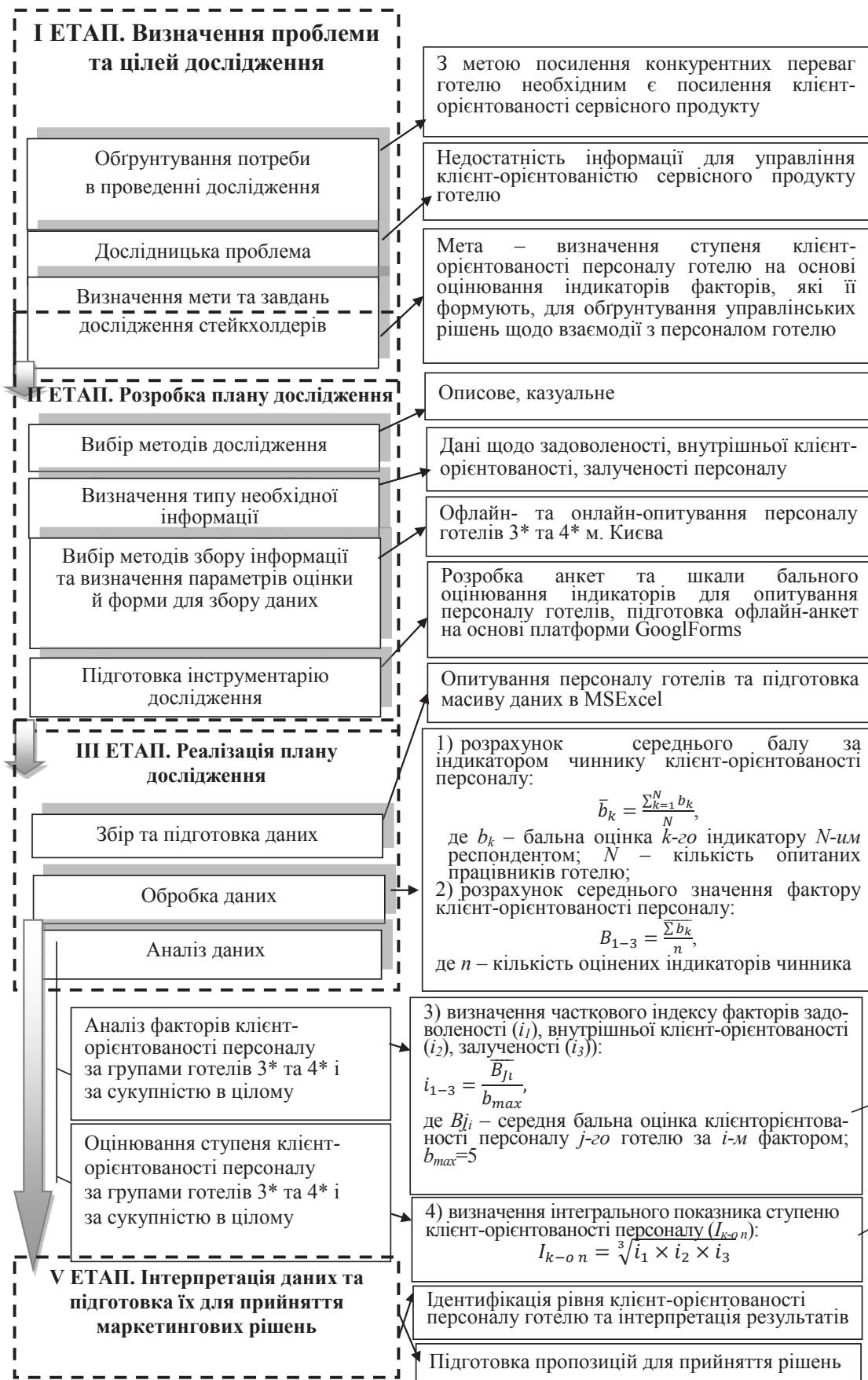


Рис. 3. Послідовність оцінювання клієнт-орієнтованості персоналу готелів

Джерело: розроблено автором

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	4,02	3,91	3,97	0,804	0,782	0,794
Залученість	4,18	4,23	4,2	0,836	0,846	0,84
Інтегральний показник клієнт-орієнтованості персоналу ($I_{k-o n}$)				0,823376	0,815741	0,819935

Його засновано на зборі емпіричної інформації методом опитування персоналу. 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-бального оцінювання.

Реалізація науково-методичного підходу передбачає здійснення послідовних етапів дослідження (рис. 3), у процесі якого сформовано вибірку готелів м. Києва у кількості 29, 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 проводилося методом опитування за розробленою анкетною протягом 2019 р. У сукупності зібрано 1216 анкет, після вибірки яких опрацьовано та проаналізовано 1198 анкет.

За результатами проведеного дослідження зібрано дані та визначені 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* і загалом для вибіркової сукупності готелів (табл. 1).

Для інтерпретації одержаних результатів розроблено шкалу ідентифікації (рис. 4). Відповідно до одержаних результатів, на вітчизняному ринку готельних послуг має місце дуже високий ступінь клієнт-орієнтованості персоналу. Зазначимо, що у готелях категорії «4*» цей показник децю перевищує показник у готелях категорії «3*». Загалом 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, завдяки чому можна стверджувати про досить високу цінність

робочого місця в індустрії гостинності, готовність працівників готелів виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до їхніх посадових обов'язків; належну поінформованість про місію та цілі діяльності готелів, готовність допомагати гостям та реагувати на їхні запити. А 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 їхнім очікуванням.

Досить високим рівнем характеризується задоволеність персоналу готелів, 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 сходові. Позитивно працівники готелів оцінюють стиль та методи управління керівників, об'єктивність їх оцінювання внеску та результатів роботи членів колективу.

Водночас хоча і високим, але меншим рівнем (порівняно із залученістю та задоволеністю) характеризується внутрішня клієнт-орієнтованість у готельній індустрії, причому в сегменті готелів 3* середній бал становив 3,97. У зв'язку з виявленими фактами для підвищення клієнт-орієнтованості персоналу готелів рекомендується спрямувати зусилля менеджменту 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.

Висновки. В умовах гострої конкурентної боротьби завданням закладів готельного господарства є формування конкурентних переваг. Їхнім джерелом у сфері послуг є рівень сервісу, який залежить від кваліфікації та зусиль персоналу. Тому в готельній індустрії інструментом підвищення якості сервісного продукту готелю є управління клієнт-орієнтованістю персоналу. За останні роки у вітчизняній готельній індустрії тривали процеси розвитку, які значною мірою стосувалися формуванням людського капіталу галузі, при цьому

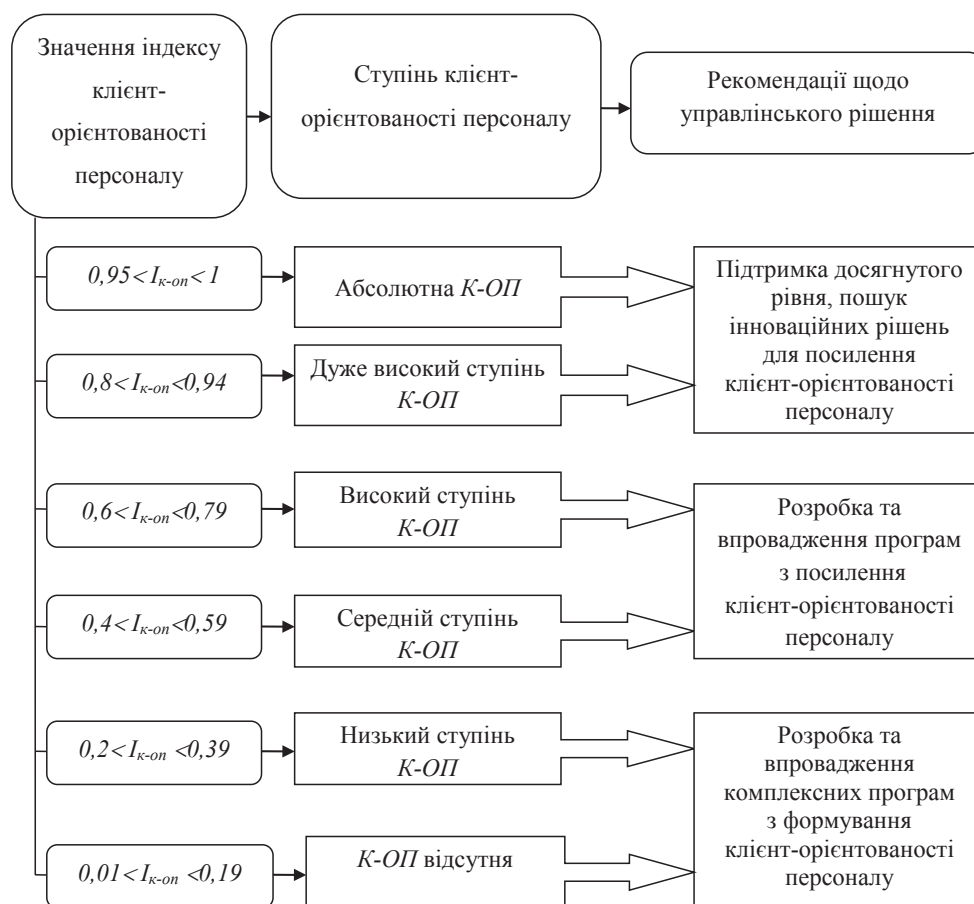


Рис. 4. Інтерпретація ступеня клієнт-орієнтованості персоналу та визначення відповідних управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

особлива увага приділялася менеджменту та маркетингу персоналу. Завдяки цьому ступінь клієнт-орієнтованості персоналу закладів готельного господарства є досить високим.

Задля управління клієнт-орієнтованістю персоналу запропоновано науково-методичний підхід щодо її оцінювання, який передбачає процедуру визначення інтегрального показника, сформованого на основні системи факторів внутрішньої клієнт-орієнтованості, задоволеності, залученості персоналу, побудованої із відповідних індикаторів, визначених у результаті опитування 1198 респондентів. Цей науково-методичний підхід апробований на вибірковій сукупності готелів м. Києва категорії 3* та 4*, що дає можливість визначити ступінь клієнт-орієнтованості персоналу та виявити розриви в управлінні організаційною клієнт-орієнтованістю.

За результатами дослідження закладам готельного господарства рекомендується підтримувати досягнутий рівень, здійснювати пошук інноваційних рішень для посилення клієнт-орієнтованості персоналу. 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 відносин із працівниками закладів готельного господарства на основі поглибленого розуміння їхніх потреб та спрямування зусиль на забезпечення умов та можливостей їх максимального задоволення.

Одержані результати можуть стати підґрунтям для оцінювання організаційної клієнт-орієнтованості готельного бізнесу.

Список літератури:

1. 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.
2. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 187–194.

3. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 246–251.
4. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf (дата звернення: 22.06.2020).
5. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(3). С. 67–70.
6. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності. *Економіст*. 2014. № 1. С. 79–82.
7. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_50 (дата звернення: 23.06.2020).
8. Соколов А.В., Рубан К.А. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 113–115.
9. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.
10. Чигрина С.В. Теоретичні засади поняття «лояльність» персоналу як складові забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 113–115.

References:

1. Dmytriuk S.P., Hodiaev S.H. (2018). Analiz umov pratsi ta metodyka otsinky stanu okhorony pratsi u silskomu hospodarstvi [Analysis of working conditions and methods of assessing the state of labor protection in agriculture]. *Stroitelstvo, materialovedenie, mashinostroenie. Seriya: Bezopasnost zhiznedeyatelnosti [Construction, materials science, mechanical engineering. Series: Life Safety]*, 105, pp. 259–263. (in Ukrainian)
2. Zakharenko D.S. (2017). Kliientoorientovanist pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky [Customer orientation of the enterprise: essential characteristics]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes [Economy. Management. Business]*, 4, pp. 187–194. (in Ukrainian)
3. Kovalevskiy V.O., Yushkevych O.O. (2019). Kliientoorientovanist orhanizatsii yak sotsialno-ekonomichna katehoriia [Customer orientation of the organization as a socio-economic category]. *Biznes Inform [Business Inform]*, 6, pp. 246–251. (in Ukrainian)
4. Kovalchuk S.V. Kliientoorientovanist – suchasne spriamuvannia marketynhovoї kontseptsii [Customer orientation is a modern direction of the marketing concept]. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf (accessed 22 June 2020). (in Ukrainian)
5. Papenko L.M. (2015). Pidkhody do vyznachennia poniattia «kliientoorientovanist» u konteksti upravlinnia servisnym pidpriemstvom [Approaches to the definition of «customer orientation» in the context of service enterprise management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences]*, 15(3), pp. 67–70. (in Ukrainian)
6. Petrychenko P. (2014). Kliientoorientovanyi pidkhid u diialnosti pidpriemstv industrii hostynnosti [Customer-oriented approach in the activities of the hospitality industry]. *Ekonomist [Economist]*, no. 1, pp. 79–82. (in Ukrainian)
7. Riabokon N.P. (2015). Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoї kompetentsii kompanii [On the issue of customer orientation as a key competence of the company]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, no. 11. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_50 (accessed 23 June 2020). (in Ukrainian)
8. Sokolov A.V., Ruban K.A. (2017). Kliientoorientovanist – osnovna tsinnist korporatyvnoi kultury suchasnoi orhanizatsii [Customer orientation is the main value of the corporate culture of a modern organization]. *Prychornomorski ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies]*, 22, pp. 113–115. (in Ukrainian)
9. Khalina V.Yu., Vasylieva T.S. (2018). Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu [Customer orientation as a new paradigm of doing business]. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*, no. 9, pp. 75–78. (in Ukrainian)
10. Chyhryna S.V. (2014). Teoretychni zasady poniattia «loialnist» personalu yak skladovi zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical principles of the concept of «loyalty» of personnel as components of personnel security of the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom [Development management]*, no. 2, pp. 113–115. (in Ukrainian)

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТ-ОРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА СЕРВИСНОГО ПРОДУКТА ОТЕЛЯ

Статья посвящена развитию научно-практического подхода к оцениванию клиент-ориентированности персонала заведения гостиничного хозяйства. Рассмотрены особенности формирования клиент-ориентированности персонала отеля и выделены ее ключевые факторы: удовлетворенности персонала; внутренней клиент-ориентированности отеля; вовлеченности персонала. Разработан научно-методический подход к оцениванию клиент-ориентированности персонала отеля. По результатам анкетного опроса персонала трех- и четырехзвездочных отелей в столице Украины собраны данные и определены частичные индексы и интегральный индекс клиент-ориентированности персонала. Для интерпретации степени клиент-ориентированности персонала и определения соответствующих управленческих решений разработана шкала идентификации полученных значений предложенных показателей. Даны рекомендации по поддержанию достигнутого уровня, осуществления поиска инновационных решений для усиления клиент-ориентированности персонала.

Ключевые слова: сервисный продукт отеля, управление клиент-ориентированностью персонала, корпоративная культура, оценка клиент-ориентированности персонала, интегральный индекс клиент-ориентированности персонала.

CUSTOMER-ORIENTATION MANAGEMENT AS A QUALITY IMPROVEMENT TOOL HOTEL SERVICE PRODUCT

The article is devoted to the development of a scientific and practical approach to evaluating the customer orientation of personnel of the hotel and the peculiarities of its formation. It has been found that the degree of customer orientation of personnel depends on key factors: personnel satisfaction; internal customer orientation of the hotel; personnel engagement. Organizational, motivational and psychological factors and conditions of job satisfaction of hotel employees are outlined. Reserves for increasing the satisfaction of employees of the hotel facilities for strengthening their customer orientation have been identified. Indicators of the engagement of hotel employees in achieving the goals of customer orientation have been established. The conditions for the formation of internal customer orientation are systematized. The interaction of internal and external customer orientation of the hotel is considered. A scientific and methodological approach to evaluating the customer orientation of hotel personnel has been developed. It is proposed to carry out research in accordance with the stages (identification of the problem and objectives of the study, development of a research plan, interpretation of data and preparation for marketing decisions) including certain substages. According to the results of a questionnaire survey of the personnel of three- and four-star hotels in the capital of Ukraine, the data have been processed, the value of the proposed indicators has been determined. Partial indices of factors of satisfaction, internal customer orientation, engagement and integrated index of customer orientation of personnel for each hotel, for groups of three- and four-star hotels, as well as for the whole sample set of hotels, are determined. A scale of identification of the obtained values of the proposed indicators has been developed to interpret the degree of customer orientation of personnel and to determine the relevant management decisions. Recommendations for maintaining the achieved level, the search for innovative solutions to strengthen customer orientation of personnel, are provided. The obtained results can be the basis for evaluating the organizational customer orientation of the hotel business.

Key words: hotel service product, customer orientation management of personnel, corporate culture, evaluation of customer orientation of personnel, integrated index of customer orientation of personnel.