

## ПРОЕКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДІВ НА ПРИНЦИПАХ ОРІЄНТОВАНОСТІ НА КЛІЄНТА

### PLANNING BY THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF HOTELS AND RESTAURANTS ON THE PRINCIPLES OF CLIENT'S ORIENTATION

У статті проаналізовано поняття орієнтованості на клієнта. Визначено чинники, що зумовлюють необхідність формування управлінської діяльності готельно-ресторанних закладів на принципах орієнтованості на клієнта. Вказано, що орієнтація на клієнта визначається готовністю підприємства до формування таких принципів роботи персоналу, які б відповідали сучасним реаліям та запитам клієнта. Визначено практичні аспекти реалізації послуг на принципах клієнтоорієнтованості. З'ясовано, що клієнтоорієнтованість включає в себе широкий спектр заходів, рішень, зусиль, основною метою яких є налагодження довготривалих стосунків із клієнтами. Резюмовано, що проектування управлінської діяльності готельно-ресторанних закладів на принципах орієнтованості на клієнта стосується усіх елементів системи менеджменту, зокрема: механізму та структури управління, процесу та механізму розвитку та управлінської діяльності.

**Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, клієнт, послуга, управління, конкурентне середовище.

В статье проанализировано понятие ориентации на клиента. Определены

факторы, обуславливающие необходимость формирования управленческой деятельности гостинично-ресторанных заведений на принципах ориентации на клиента. Указано, что ориентация на клиента определяется готовностью предприятия к формированию таких принципов работы персонала, которые бы соответствовали современным реалиям и запросам клиента. Определены практические аспекты реализации услуг на принципах клиентоориентированности. Выяснено, что клиентоориентированность включает в себя широкий спектр мероприятий, решений, усилий, основной целью которых является налаживание долгосрочных отношений с клиентами. Резюмировано, что проектирование управленческой деятельности гостинично-ресторанных заведений на принципах ориентации на клиента касается всех элементов системы менеджмента, в частности: механизма и структуры управления, процесса и механизма развития и управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанный бизнес, клиент, услуга, управление, конкурентная среда.

УДК 658.891

Кожухівська Р.Б.

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманський національний університет садівництва

*The principles of hospitality enterprises are determined not only by the competitive environment, but also by the possibilities of forming a purely individualized service in accordance with the needs of the customer. The establishment of long-term, mutually beneficial and stable relations with consumers, at present, is the basis for the formation of competitive advantages of the enterprise. So, samples of modern behavior of enterprises in the market are changing. Providing prompt and adequate response of organizations to the challenges of the environment, which undergoes constant changes, both economic and political, increasing focus on the needs, expectations and benefits of consumers, cause the need to find innovative principles for managing their behavior. Today, hotels and restaurants strive for the formation of long-term mutually beneficial relations with consumers. Under such conditions, it is important to address such tasks as: tracking changes in customer needs, increasing the consumer value of services, to form staff, which focuses on the client. The article analyzes the concept of customer orientation. Factors determined, which determine the necessity of forming the managerial activity of hotel and restaurant enterprises on the principles of customer orientation. Customer orientation is determined by the readiness of the enterprise to formulate such principles of work and labor of the personnel that would correspond to the current realities and client's requests, it is indicated. The practical aspects of the implementation of services on the principles of client orientation are determined. It was found that client orientation includes a wide range of measures, decisions, efforts, the main purpose of which is to establish long-term relationships with customers. It is summarized that the design of managerial activity of hotel and restaurant establishments on the principles of customer orientation applies to all elements of the management system, in particular: the mechanism and structure of management, process and mechanism of development and management activities.*

**Key words:** hotel and restaurant business, client, service, management, competitive environment.

**Постановка проблеми.** Принципи діяльності підприємств сфери гостинності визначаються не тільки конкурентним середовищем, а й можливостями формування суто індивідуалізованої послуги відповідно до потреб клієнта. При цьому особливості фінансово-економічної ситуації змушують підприємства до пошуку інноваційних управлінських рішень. Підприємства готельно-ресторанної сфери не тільки надають послуги розміщення та харчування, але і формують саме поняття відпочинку, просуваючи і позиціонуючи окремі послуги для проведення вільного часу. Практично будь-яке підприємство, яке зайняте у сфері надання послуг, вважає орієнтацію на клієнта одним з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності.

Сьогодні, в умовах економічних кризових явищ, проблема лояльного відношення клієнта ще більше актуалізується. Готельно-ресторанні підприємства не є винятком. Підприємства, знайшовши, намагаються забезпечити клієнтам комфорт, зручність під час надання послуг і бажають зберегти їхнє доброзичливе ставлення до себе. Формування лояльності клієнта залишається однією з найголовніших цілей менеджменту будь-якого підприємства. Вищим ступенем лояльності клієнтів та їх відданості підприємству є шанування бренду або товарної марки.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що більша частина готельно-ресторанних підприємств прагне до формування довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами. Тому важливим є вирі-

шення таких завдань, як: відстеження змін потреб клієнтів, підвищення споживчої цінності послуг та формування клієнтоорієнтованості персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Зарубіжні дослідники сфери маркетингу та питань поведінки споживачів, зокрема Д. Блекуелл [2], Дж. Енджел [2], М. Ерколе [1], П. Мініард [2], М. Фьостер [1], звертають увагу на те, що під час управління якістю продукції і послуг головною є орієнтація на споживача/клієнта. Чим повніше виробник/надавач послуг задовольняє запити і передбачає бажання клієнта, тим більший економічний ефект отримує підприємство.

Якісні зміни в реальній практиці роботи компанії створили передумови для її клієнтоорієнтованості. Зростання складності відносин із клієнтами й іншими ринковими партнерами, перехід організацій до системи управління якістю, розвиток інформаційних технологій підвищили стратегічну важливість орієнтованості на клієнта [3, с. 3].

Розроблення стратегії відносин із клієнтами стало можливим завдяки проривам у сфері інформаційних технологій. Сьогодні підприємства можуть удосконалювати свою роботу з клієнтами, використовуючи цілий спектр технологій з управління базами даних, а також зростає число додатків для CRM [5].

Такий розвиток подій дає змогу створювати бази даних клієнтів, гарантує широкий зворотний зв'язок із клієнтами й налізувати, інтерпретувати і конструктивно використовувати отримані дані. Крім того, поряд зі зростанням переваг, що надаються все більш і більш потужним комп'ютерним обладнанням, програмами та електронними сервісами, вартість їхнього обслуговування знижується [4].

Розвиток відносин із клієнтами трактується як одне з найбільш важливих джерел конкурентних переваг сучасного підприємства. Важливим елементом орієнтованості на клієнта є «здатність підприємства використовувати клієнтську інформацію для зміни процесу створення цінності, реагуючи на зміни в споживчих перевагах або реалізуючи програму проактивного розвитку [5]. О.В. Ковальчук О.В., Р.П. Скопюк, В.П. Скопюк вказують на те, що «для підприємств актуальними є питання, пов'язані з особливостями конкурентного функціонування: можливість залучення ресурсів конкурентів, нових клієнтів, утримання наявної клієнтської бази» [6, с. 14].

В.І. Азар вважає, що «туристичний та готельно-ресторанний бізнес ставить на меті формування емоційного відгуку у клієнта. У сучасних умовах позитивний функціональний досвід нікого вже не може здивувати, тому у підприємств сфери гостинності, яка стежить не тільки за тим, що вона продає, а й за тим, як це відбувається (привітність співробітників, які спілкуються з клієнтами, і їхня

готовність і вміння допомогти), є всі шанси на лідерство» [7, с. 87]. В.І. Льїн вказує, що «основним інструментом, що формує можливості для розвитку підприємства, є клієнт – він забезпечує виникнення оборотних коштів, які можуть бути використані для становлення підприємства у бізнес-середовищі» [8, с. 59].

Для підвищення ступеня задоволеності клієнта провідним інструментом залишається формування зворотного зв'язку, де продавець виступає вже не як надавач товару і пролонгатор діяльності, а як сервісний фактор [9, с. 145].

*Невирішені частини проблеми.* Встановлення тривалих, взаємовигідних і стійких відносин зі споживачами є основою для формування конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств. У зв'язку з цим змінюються зразки сучасної поведінки підприємств на ринку. Забезпечення швидкого й адекватного реагування організацій на виклики зовнішнього середовища, що зазнає постійних змін, як економічних, так і політичних, усе більша орієнтація на потреби, очікування і переваги споживачів зумовлюють необхідність формування клієнтоорієнтованої системи формування споживацької поведінки. Тому це питання нині набуває особливої актуалізації, зумовлює тему та мету дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідженні теоретичних та методичних аспектів стосовно формування управлінської діяльності готельно-ресторанних підприємств на принципах орієнтованості на клієнта.

Зважаючи на мету, основним **завданням дослідження** є аналіз стану організації роботи зі споживачами послуг сфери гостинності та розроблення практичних пропозицій із формування споживчої поведінки на засадах клієнтоорієнтованості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність готельно-ресторанних підприємств суттєво залежить від споживачів, а тому підприємства повинні розуміти поточні та майбутні потреби споживачів, а також відповідати їхнім вимогам і прагнути до перевищення їхніх очікувань. У країнах із ринковою економікою вже досить давно усвідомили, що основним гаслом у діяльності закладів гостинності є формування лояльності і забезпечення бізнес-середовища функціонування підприємства.

Згідно із Законом України про туризм споживачем (клієнтом) продукту чи послуги сфери гостинності є замовник, що має намір замовити або замовляє і використовує продукт/послугу винятково для особистих, сімейних та інших потреб, не пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності [10].

Розуміння споживацької поведінки та способу, яким обираються продукти та послуги, є важливим для підприємств – реалізаторів продукту/послуги,

оскільки це забезпечує їм стійкі конкурентні переваги на ринку. Наприклад, вони можуть використовувати знання, отримані шляхом вивчення поведінки споживачів, щоб установити свою стратегію стосовно того, яким чином пропонувати певні продукти та послуги відповідній аудиторії клієнтів, що найбільш адекватно відображатиме їхні потреби та бажання, як підкреслюють Ф. Котлер та К. Келлер [11, с. 118].

Орієнтація на клієнта є однією з основоположних ідей маркетингу та сучасного бізнесу, проте активні дослідження з цього питання почалися відносно недавно. Перші спроби конкретизації поняття «орієнтація на клієнта» були зроблені на початку 90-х років XX століття. Дослідники Н.П. Рябоконт [5], О.В. Ковальчук, Р.П. Скопюк, В.П. Скопюк [6] запропонували змістовне трактування клієнтоорієнтованості як набір специфічних характеристик для орієнтованого на споживача підприємства, щоб довести позитивний вплив цієї властивості на результати бізнесу.

На нашу думку, орієнтованість на клієнта – це можливість підприємства формувати додатковий потік клієнтів, а також додатковий прибуток, забезпечуючи глибоке розуміння, а також задоволення основних потреб клієнтів.

Використання підходу орієнтованості на клієнта є обов'язковим атрибутом успішного бізнесу. Саме такий підхід в умовах сформованих стабільних ринків є запорукою стратегічного розвитку підприємств у країнах із розвинутою ринковою економікою. Він передбачає широкий спектр заходів, рішень, зусиль, основною метою яких є налагодження довготривалих стосунків із клієнтами.

Вирішальним фактором у встановленні партнерських відносин зі споживачем є прагнення розпізнати та задовольнити його потребу. За таких умов клієнт є ключовою фігурою в системі пріоритетів підприємства, що потребує відповідної орієнтованості і взаємодії усіх структурних підрозділів підприємства [12].

На нашу думку, використання підходу орієнтованості на клієнта насамперед визначається готовністю підприємства до формування таких принципів роботи і праці персоналу, які б відповідали сучасним реаліям та запитам клієнта. Кожен співробітник повинен слідувати інтересам клієнта, як своїм особистим, і використовувати це в процесі своєї діяльності.

Працівник, орієнтований на задоволення потреб клієнта, повинен бути позитивним, енергійним, товариським, чесним, здатним брати на себе відповідальність і визнавати помилку, а також повинен мати досвід психологічного спілкування, вселяти споживачеві довіру. Мова співробітника закладу гостинності повинна бути стриманою, чіткою, зрозумілою і грамотною, а спілкування з клієнтом – неквапливим.

Клієнтоорієнтованість співробітника – це насамперед готовність допомогти і бажання знайти те, що потрібно покупцеві. Для цього є необхідним індивідуальний підхід, розуміння персональних особливостей покупця. Крім того, клієнтоорієнтований співробітник повинен проявляти активність у визначенні потреб клієнта і пошуку можливостей їхнього задоволення, бути ввічливим і терпеливим.

Достатніми вимогами для персоналу є володіння такими компетенціями, які сприятимуть допомозі людям, розумінню їх потреб. Розвинути у такої людини навички, необхідні у сфері обслуговування, досить легко. Якщо до певних природних талантів додати трохи практики і наставництва, то в результаті вийде клієнтоорієнтований співробітник.

Лояльність клієнтів безпосередньо залежить від персоналу. Правильний вибір кандидатів, які в здатні стати клієнтоорієнтованими співробітниками, є вигідним для всіх: працівники будуть отримувати задоволення від процесу трудової діяльності, клієнти – від високоякісного сервісу, а у підприємства буде зростати клієнтська база і, відповідно, прибуток.

Можливості персоналу із залучення клієнтів повинні ґрунтуватися насамперед на структурі пропозиції, яка визначає ту межу, де сервіс залишається лише формою обслуговування. Для подолання цього протиріччя доцільно враховувати можливості прогнозування поведінки споживачів, збільшити частку можливостей для задоволення їхніх потреб, а також сформувані розуміння проактивної роботи, де не клієнт приходить до організатора і реалізатора послуги з готовим рішенням проблеми, а організатор продукту/послуги сам формує ринок для споживача.

Вказаний принцип забезпечить стабільне бізнес-середовище для розвитку туристичного підприємства і визначить можливості модернізації всієї індустрії гостинності загалом. Проте подібна позиція має недолік у тому, що значна кількість пропонувані рішень буде залежати від зовнішніх факторів, які часто самі формуються залежно від обставин. У цьому разі орієнтованість на клієнта залишається єдиною можливим шляхом становлення підприємств готельно-ресторанної сфери.

ДСТУ ISO9001 від 2011 року «Системи управління якістю» вимоги в

п. 7.2.3 «Інформаційний зв'язок зі споживачами» регламентує, що «організація повинна визначити і впровадити ефективні заходи щодо зв'язку зі споживачами стосовно: інформування про продукцію; опрацювання запитів, контрактів чи замовлень та змін до них; зворотного зв'язку зі споживачами, зокрема щодо їх скарг; п. 8.2.1 «Задоволення споживачів» містить таку вимогу: «організація повинна проводити моніторинг інформації стосовно сприй-

няття споживачем виконання організацією його вимог як одного із способів вимірювання роботи системи менеджменту якості». Тому мають бути визначені методи отримання та використання цієї інформації. Моніторинг сприйняття споживачами може включати в себе отримання інформації з таких джерел, як дослідження рівня задоволеності споживачів, інформація від замовників щодо якості продукції, дослідження думок користувачів, аналіз відтоку клієнтів, подяки, претензії згідно з гарантійними зобов'язаннями і звіти поширювачів [13].

Версія стандарту 2015 року трактується по-іншому. У п. 9.1.2 «Задоволення споживачів» ДСТУ ISO 9001-2015 прописано, що організація повинна проводити моніторинг даних, що стосуються сприйняття замовником ступеня задоволення їхніх потреб та очікувань. Організація повинна визначити методи отримання, моніторингу та аналізу цієї інформації.

Приклади моніторингу сприйняття споживачами можуть містити опитування споживачів, відгуки від споживачів про поставлені продукцію та послуги, зустрічі зі споживачами, аналіз частки ринку, подяки, претензії по гарантійних зобов'язаннях і звіти посередників [14]. Процес зворотного зв'язку від споживача є важливою частиною системи менеджменту якості, а тому йому слід приділяти відповідну увагу. Зворотний зв'язок від споживача є одним з основних показників діяльності, який може використовуватися для того, щоб формувати висновки про загальну результативність системи менеджменту якості.

В останній час все більшої актуальності набирає популяризація програм через соціальні ресурси – Twitter, Facebook тощо. Створення спільнот у соціальних мережах дає змогу формувати групи споживачів згідно з інтересами у послугах, продуктах, акціях і т.д. Тому готельно-ресторанним підприємствам потрібно утримувати поруч зі своїм брендом якомога більше клієнтів, постійно зацікавлюючи їх новими товарами, послугами, програмами. Необхідно прикладати максимум зусиль для того, щоб покупці формували співтовариство, яке не тільки приносить підприємству прибуток, але і допомагає покращувати товари, отримуючи відгуки про послуги, що надаються.

Проектування управлінської діяльності готельно-ресторанних закладів на принципах орієнтованості на клієнта стосується усіх елементів системи менеджменту, зокрема: механізму та структури управління, процесу та механізму розвитку та управлінської діяльності.

У процесі дослідження питання щодо управління поведінкою споживачів готельно-ресторанних підприємств (кафе «Смак», готельно-ресторанний комплекс «Застава» та готельно-ресторанний комплекс «Шервуд», які працюють у сфері індустрії гостинності Уманщини) нами було виявлено

такі переваги використання засад орієнтованості на клієнта:

- наявність постійних клієнтів, що свідчить про якість надаваних послуг;
- обслуговування на основі знижок, акцій, карток постійного споживача;
- підвищення рівня позитивної реклами;
- збільшення клієнтів із числа потенційних та латентних споживачів послуг.

На нашу думку, недоліками в організації роботи готельно-ресторанних підприємств зі споживачами є:

- недостатня розробленість нормативних документів, що регламентують організацію роботи зі споживачами послуг;
- нерегулярний зворотний зв'язок із клієнтами;
- відсутність маркетингових досліджень із вивчення попиту на послуги;
- недостатня інформованість споживачів про додаткові послуги.

З метою удосконалення організації роботи зі споживачами готельно-ресторанних послуг нами пропонуються такі заходи:

- провести перевірку нормативних документів, які регламентують роботу зі споживачами, і розробити необхідні документи щодо організації роботи зі споживачем і вибудовування з ним довірливих відносин;
- організувати на постійній основі зворотний зв'язок із клієнтами шляхом прямих телефонних та індивідуальних опитувань, розсилок тощо. Вказане дасть змогу дізнаватися проблеми в роботі підприємства й утримувати наявних клієнтів;
- проводити роботу зі споживачами, пропонувати клієнтам залишити свій відгук на сайті. Як подяку за відгук можна запропонувати додаткову знижку 3% на послуги;
- періодично проводити маркетингові дослідження щодо вивчення попиту споживачів;
- удосконалити роботу з інформування споживачів про додаткові послуги, акції, знижки, програми лояльності клієнтів, у тому числі на сайті;
- підвищення кваліфікованості персоналу, зокрема на основі проведення тренінгових програм із роботи з клієнтами.

Вказані рекомендації дадуть змогу підприємствам індустрії гостинності ефективно вибудувати взаємини зі своїми споживачами, підтримувати на високому рівні імідж підприємства на ринку, формувати і збільшувати базу постійних і лояльних клієнтів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Орієнтованість готельно-ресторанних підприємств на споживача зумовлює здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів. Робота зі споживачами готельно-ресторанних послуг організовується по-різному, що зумовлено розмірами та цілями підприємства.



Організація роботи зі споживачами є процесом, спрямованим на вибудовування взаємовигідних відносин споживача і підприємства на основі якісного збору, аналізу, обробки та інтерпретації інформації та підтримки зворотного зв'язку з клієнтами.

За правильного управління відносинами зі споживачами готельно-ресторанні підприємства отримують лояльного клієнта, який може приносити стабільний прибуток у довгостроковому періоді.

Отже, питання стосовно проектування управлінської діяльності готельно-ресторанних закладів на принципах орієнтованості на клієнта нерозривно пов'язане з іншими практичними питаннями маркетингу, такими як створення у клієнтів позитивного ставлення до бренду та іміджу, позиціонування, індивідуалізація продукту або послуги, ініціація програм лояльності і в результаті – формування споживчої цінності продукту чи послуги.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Förster M., Mira M. d'Ercole Income Distribution and Poverty in OECD Countries in the Second Half of the 1990s. OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2005. № 22. 665 p.

2. Блэкуэлл Д., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей / пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. СПб.: Питер, 2007. 944 с.

3. Ложкін Г.В., Комаровська В.Л. Споживацька поведінка. Практична психологія та соціальна робота. 2009, № 4. С. 1–10.

4. Крюкова А.А. Клиентоориентированные системы (CRM), 2018. URL:

<http://xn--80apaiifgbp3bu.xn--pai/upload/iblock/207/CRMTrainingToolkit.pdf>. (дата звернення: 15.04.2019).

5. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції підприємства. Ефективна економіка. 2015, № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 13.04.2019).

6. Ковальчук О.В., Скопюк Р.П., Скопюк В.П. Проблеми формування клієнтоорієнтованої HR-політики вітчизняних компаній, які працюють на міжнародних ринках товарів промислового призначення. Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Рівне, 15-16 грудня 2017 р. Рівне: РДГУ, 2017. С. 14–15.

7. Азар В. И. Экономика и организация туризма. Москва: Экономика, 2011. 182 с.

8. Ильин В.И. Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2000. 224 с.

9. Максименко А. Споживча поведінка: концептуалізація поняття та чинники, що її детермінують: Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Запоріжжя: КПУ, 2010. 44. С. 140–146.

10. Про туризм: Закон України від 04.11.2018. N 2581-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.04.2019).

11. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговый менеджмент. Київ: Вид-во Хімджест, 2008. 720 с.

12. Основні принципи клієнтоорієнтованості. Підвищення клієнтоорієнтованості! 2019. URL: <https://biznesua.com.ua/osnovni-printsipi-kliyanto-oriyentovanosti-pidvishhennya-kliyanto-oriyentovanosti/> (дата звернення: 15.04.2019).

13. ДСТУ ISO 9001: 2011. Системи управління якістю. [Чинний від 2011- 06-27]. Київ, 2011. 31 с. (Інформація та документація).

14. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи менеджменту якості. [Чинний від 2015- 04-07]. Київ, 2015. 24 с. (Інформація та документація).

#### REFERENCES:

1. Förster M., Mira M. d'Ercole (2005) *Income Distribution and Poverty in OECD Countries in the Second Half of the 1990s*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers.

2. Blackwell D., Miniard P., Andgel J. (2007) *Povedenie potrebitel'ej* [Consumer Behavior]. SPb.: Piter. (in Russian)

3. Lozhkin G.V., Komarovska V.L. (2009) *Spozhi-vacka povedinka* [Consumer behavior]. *Praktichna psihologiya ta socialna robota*, 4. pp. 1–10.

4. Kryukova A.A. (2018) *Klientoorientirovannye sistemy (CRM)*. [Customer-oriented systems (CRM)]. Available at: <http://xn--80apaiifgbp3bu.xn--pai/upload/iblock/207/CRMTrainingToolkit.pdf>. (accessed 15 April 2019).

5. Ryabokon N.P. (2015) *Do pitannya formuvannya kliyanto-oriyentovanosti yak klyuchovoyi kompetencyi pidpriyemstva* [To the issue of forming customer orientation as the key competence of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy] (electronic journal). Vol.11. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/49.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/49.pdf). (accessed 13 April 2019).

6. Kovalchuk O.V., Skopyuk R.P., Skopyuk V.P. (2017) *Problemi formuvannya kliyanto-oriyentovanoyi HR-politiki vitchiznyanih kompanij, yak pracyuyut na mizhnarodnih rinkah tovariv promislivogo priznachennya* [Problems of the formation of client-oriented HR-policy of domestic companies working in the international markets of industrial goods]. *Proceedings of the Suchasni trendy povedinky spozhyvachiv tovariv i poslugh (Ukraine, Rivne, December 15–16, 2017)*, Rivne: RDGU, pp. 14–15.

7. Azar V.I. (2011) *Ekonomika i organizacia turizma* [Economy and organization of tourism]. Moscow: Economy. (in Russian)

8. Ilyin V.I. (2000) *Povedenie potrebitel'ej* [Consumer behavior]. S.Pb.: Piter. (in Russian)

9. Maksimenko A. (2010) *Spozhi-vacka povedinka: konceptualizaciya ponyattya ta chinniki, sho yiyi determinuyut* [Consumer behavior: conceptualization of the concept and factors that determine it]. *Socialjni tekhnologhiji: aktualjni problemy teoriji ta praktyky* [Social technologies: topical problems of theory and practice]. Zaporozhye: KPU, 44. pp. 140–146.

10. *Pro turizm: Zakon Ukrainy* [The Law of Ukraine. On Tourism]. Verkhovna Rada of Ukraine. November 4, 2018. N 2581-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (accessed 12 April 2019).

11. Kotler F., Keller C. (2008) *Marketingovij menedzhment*. [Marketing Management]. Kyiv: Himdzhest. (in Ukrainian)

12. Osnovni pryncypy klijentoorijentovanosti. Pidvyshhennja klijentoorijentovanosti! [The basic principles of customer orientation. Increase customer orientation!]. 2019. Available at: <https://biznesua.com.ua/>

osnovni-printsipi-klijentooriyentovanosti-pidvyshhennya-klijentooriyentovanosti/ (accessed 15 April 2019).

13. *Quality management systems. ISO 9001: 2011* [Effective from 06-27-2011]. Kiev, 2011. 31 p.

14. *Quality management systems. ISO 9001: 2015*. [Effective from 04-07-2015]. Kyiv, 2015. 24 p.

**Kozhukhivska Raisa**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Tourism  
and Hotel and Restaurant Business  
Uman National University of Horticulture

### PLANNING BY THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF HOTELS AND RESTAURANTS ON THE PRINCIPLES OF CLIENT'S ORIENTATION

The purpose of article is a study of theoretical and methodological aspects concerning the formation of managerial activity of hotel and restaurant enterprises on the principles orientation of customer.

**Methodology.** In the process of research used methods of analytical, monographic, abstract-logical, systematic methods of research, and in particular, the use of analytical approach made it possible to determine the practical aspects of the implementation of hotel and restaurant services on the basis of customer orientation.

The theoretical basis of the research was the position and development of domestic scientists and foreign experience on studying the development of the hotel and restaurant industry, as well as personal assessments by the author.

**Results.** The establishment of long-term, mutually beneficial and stable relations with consumers, at present, is the basis for the formation of competitive advantages of the enterprise. So, samples of modern behavior of enterprises in the market are changing. Providing prompt and adequate response of organizations to the challenges of the environment, which undergoes constant changes, both economic and political, increasing focus on the needs, expectations and benefits of consumers, cause the need to find innovative principles for managing their behavior.

Today, hotels and restaurants strive for the formation of long-term mutually beneficial relations with consumers. Under such conditions, it is important to address such tasks as: tracking changes in customer needs, increasing the consumer value of services, to form staff, which focuses on the client.

The article analyzes the concept of customer orientation. Factors determined, which determine the necessity of forming the managerial activity of hotel and restaurant enterprises on the principles of customer orientation. Customer orientation is determined by the readiness of the enterprise to formulate such principles of work and labor of the personnel that would correspond to the current realities and client's requests, it is indicated.

The practical aspects of the implementation of services on the principles of client orientation are determined.

It was found that client orientation includes a wide range of measures, decisions, efforts, the main purpose of which is to establish long-term relationships with customers.

It is summarized that the design of managerial activity of hotel and restaurant establishments on the principles of customer orientation applies to all elements of the management system, in particular: the mechanism and structure of management, process and mechanism of development and management activities.

**Practical implications.** The practical aspects of the implementation of hotel and restaurant services on the basis of client orientation are determined. It was found that client orientation includes a wide range of measures, decisions, efforts, the main purpose of which is to establish long-term relationships with customers.

**Value/originality.** The proposed recommendations will enable hotel and restaurant enterprises to effectively build relationships with their customers, maintain a high level of reputation of the company on the market, form and increase the base of loyal customers.