

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ

©2020 ЧМІЛЬ Г. Л., ДЖГУТАШВІЛІ Н. М.

УДК 005.92:004.63:640.4
JEL: L86; M12; M14

Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії

Клієнтський досвід усе більше набуває важливості як підґрунтя (необхідна умова) нарощення конкурентних переваг у готельно-ресторанній індустрії. У новітніх умовах клієнти стають дедалі вибагливішими та вимогливішими до сервісного продукту готелю, у результаті чого ускладнюється завдання управління клієнтським досвідом. Тому актуальним є дослідження формування цінності клієнтського досвіду та прикладного інструментарію ефективного управління ним в умовах цифровізації. Метою статті є розробка науково-практичного інструментарію управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії в умовах цифровізації економіки. Досліджено проблеми цифровізації управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії та розроблено науково-практичний інструментарій, який здатний забезпечити підвищення ефективності управлінського процесу. Ідентифіковано замкнений цикл формування цінності клієнтського досвіду як така послідовність: посилення конкурентних переваг; підвищення задоволеності клієнтів; формування лояльності; прихильність до готелю та адвокація; привабливості нових клієнтів. Запропоновано структурно-логічну послідовність управління клієнтським досвідом у закладах готельно-ресторанного господарства, що інтегрує дослідницькі, аналітичні та управлінські заходи в єдиний комплекс дій управлінського персоналу, орієнтований на покращення клієнтського досвіду. Акцентовано увагу на тому, що формування стратегічних альтернатив визначається стилем управління клієнтським досвідом (проактивне, реактивне) та забезпечуються комплексом відповідних методів, зокрема: кулхантинг, трендвотчинг, форсайт-дослідження, бенчмаркінг, дизайн-мислення. Досліджено цифрові канали взаємодії із клієнтами; сформовано сукупність із 29 підприємств готельно-ресторанної індустрії, зокрема 14 готелів 3-х зірок і 15 готелів 4-х зірок, розташованих у м. Києві та Київській області. Надано бальну оцінку ступеню застосування цифрових каналів взаємодії з клієнтами та виявлено, що провідним каналом просування готельно-ресторанних послуг в умовах цифровізації залишається офіційний сайт закладу, а зворотного зв'язку з клієнтами – представленість у TripAdvisor і робота публіків закладів індустрії гостинності в соціальних мережах.

Ключові слова: управління клієнтським досвідом, цикл формування цінності, цифрові канали взаємодії, заклади готельно-ресторанної індустрії.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-237-245>

Рис.: 4. **Бібл.:** 22.

Чміль Ганна Леонідівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клоцьківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: hannachmil@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3703-9940>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/I-6775-2018>

Джгуташвілі Наталія Миколаївна – аспірантка кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клоцьківська, 333, Харків, 61051, Україна), викладач, Київський державний коледж туризму та готельного господарства (вул. Генерала Жмаченка, 26, Київ, 02192, Україна)

E-mail: ndzgutasvili@gmail.com

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

UDC 005.92:004.63:640.4

JEL: L86; M12; M14

Chmil H. L., Dzhhutashvili N. M. Digitalization of the Customer Experience Management in the Hotel and Restaurant Industry

Customer experience is becoming important as the basis (necessary condition) of increasing competitive advantages in the hotel and restaurant industry. In the latest conditions, customers are becoming more demanding and discerning of the hotel's service product, resulting in the complicated task of managing the customer experience. Therefore, research on the client experience value formation along with the applied instrumentarium of its efficient management in the conditions of digitalization is relevant. The article is aimed at developing a scientific-practical instrumentarium for management of customer experience in the hotel and restaurant industry in the context of digitalization of the economy. The problems of digitalization of customer experience management in the hotel and restaurant industry are researched and a scientific-practical instrumentarium has been developed, which is able to ensure an increased efficiency of the management process. The closed cycle of customer experience value formation is identified as the following sequence: strengthening competitive advantages; increasing customer satisfaction; formation of loyalty; commitment to the hotel and advocacy; attracting new customers. The structural-logical sequence of customer experience management in hotel and restaurant facilities, which integrates the research, analytical and managerial activities into a single range of actions of management personnel, is focused on improving the customer experience. It is emphasized that the formation of strategic alternatives is determined by the style of the client experience management (proactive, reactive) and is provided by a set of relevant methods, in particular: cool-hunting, trend-watching, forsyth researches, benchmarking, design thinking. Digital channels of interaction with customers are researched; an aggregate of 29 enterprises of the hotel and restaurant industry were formed, including 14 3-star hotels and 15 4-star hotels located in Kyiv and Kyiv region. A point estimate of the degree of application of digital channels of interaction with customers is provided and it is identified that the leading channel for promoting hotel and restaurant services in the conditions of digitalization remains the official website of the facility, and feedback from customers – representation in TripAdvisor and the work of public pages of the hospitality industry facilities in social networks.

Keywords: customer experience management, value formation cycle, digital channels of interaction, facilities of the hotel and restaurant industry.

Fig.: 4. **Bibl.:** 22.

Chmil Hanna L. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: hannachmil@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3703-9940>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/I-6775-2018>

Dzhhutashvili Nataliia M. – Postgraduate Student of the Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine), Lecturer, Kyiv State College of Tourism and Hospitality (26 Henerala Zhmachenka Str., Kyiv, 02192, Ukraine)

E-mail: ndzgutasvili@gmail.com

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

Клієнтський досвід набуває все більшої важливості як підґрунтя нарощення конкурентних переваг у готельно-ресторанній індустрії. Суккупність позитивних емоцій, які виникають у клієнта в результаті взаємодії під час проживання в готелі, визначають його задоволеність, а в решті випадків – і лояльність. У новітніх умовах клієнти стають дедалі вибагливішими до сервісного продукту готелю, у результаті чого ускладнюється завдання управління клієнтським досвідом. Його вирішення можливе за двох обставин: 1) постійне вдосконалення самого сервісного продукту готелю, перш за все, підвищення якості обслуговування; 2) інноваційна активність і постійний пошук нових ідей для забезпечення унікальних конкурентних переваг, посилення відмінностей пропонованого сервісного продукту від наявних на ринку.

Отже, щоб зацікавити потенційних клієнтів, виявити в них інтерес до конкретного готелю, а потім – і бажання скористатися його послугами, забезпечити високу задоволеність, закладам готельно-ресторанного господарства необхідно спрямувати зусилля як на обґрунтування та реалізацію цілеспрямованих заходів із забезпечення високоякісного обслуговування, які б сприяли перевищенню результату над очікуванням клієнта, так і на інтегровану цифрову взаємодію із клієнтами, в центрі якої людина, її гостьовий і цифровий досвід, очікувані та реальні враження від сервісного продукту. Клієнти, озброєні цифровими технологіями, встановлюють нові і все більш високі стандарти гостинності, що сприяє розвитку готельно-ресторанного господарства.

Наразі підприємства індустрії гостинності мають встигати за мінливістю уподобань споживачів готельно-ресторанних послуг і технологічних новацій. Ключовим фактором успіху на ринку готельно-ресторанних послуг стає пошук дієвих інструментів створення та надання нових, актуальних ціннісних пропозицій у кожній точці взаємодії клієнта із закладом готельно-ресторанного господарства. Викладене актуалізує дослідження формування цінності клієнтського досвіду та прикладного інструментарію ефективного управління ним в умовах цифровізації.

Питання теорії та практики управління клієнтським досвідом у цілому та в умовах цифровізації зокрема досліджується багатьма науковцями сучасності, серед яких: Г. Апелът, В. Великочий, О. Жегус, С. Філюк, М. Жумбей [1]; А. Бовш, А. Гопкало [2; 3];

F. Lemke, M. Clark, H. Wilson [6]; K. Lemon, P. Verhoef [7]; M. Lipkin [8]; D. Marutschke, T. Gournelos, S. Ray [9]; B. Veloso, F. Leal, B. Malheiro, J. Burguillo [13]; В. Гросул, С. Зубков, Т. Іванова [5; 15]; М. Кобяк, О. Ільїна, А. Латкін [16]; В. Кязімов [17]; Н. Савицька, І. Мелушова, М. Михайлова [18]; С. Табулін [20] та ін. [4; 10; 12; 14; 21; 22].

Відаючи належну увагу здобуткам науковців у цій сфері, зазначимо, що дотепер залишаються невирішеними ряд проблемних питань щодо управління клієнтським досвідом, зокрема розробки науково-практичного інструментарію управління ним у готельно-ресторанній індустрії в умовах цифровізації економіки.

Метою статті є розробка науково-практичного інструментарію управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії в умовах цифровізації економіки.

Методи: системний підхід до пізнання інструментарію управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії із застосуванням загальнонаукових і спеціальних принципів та методів (наукової абстракції, індукції, дедукції, аналізу, синтезу, узагальнення, логічного, монографічного, конкретизації, графічного).

Сучасна індустрія гостинності – це високотехнологічна галузь із новітніми технологіями, а в контексті очікувань клієнтів вона перетворюється в інтерактивну, орієнтовану на масштабну інтеграцію цифрових технологій у формування цінності клієнтського досвіду, що становить основу набуття конкурентних переваг. Отже, підвищення цінності клієнтського досвіду є особливо важливим для досягнення цілей діяльності та успіху закладу готельно-ресторанного господарства на ринку.

Відповідно до *рис. 1* рішення та дії, спрямовані на підвищення цінності клієнтського досвіду, сприятимуть формуванню унікальних конкурентних переваг, завдяки чому зростатиме задоволеність, лояльність клієнтів, а це, своєю чергою, дозволить зберегти наявних клієнтів і привабити нових, що є необхідним для стабільної прибуткової діяльності та постійного розвитку закладу.

Необхідність підвищення цінності клієнтського досвіду визначає напрямки модернізації традиційних і розробку інноваційних підходів до управління ним, орієнтованих на передбачення очікувань клієнтів і ви-



Рис. 1. Цикл формування цінності клієнтського досвіду

користання цифрових технологій. Загалом управління клієнтським досвідом в закладах готельно-ресторанного господарства (*Guest Experience Management – GEM*) передбачає послідовне здійснення комплексу дослідницьких, аналітичних та управлінських заходів, що забезпечують підвищення цінності клієнтського досвіду (рис. 2).

Покрокова реалізація управлінських рішень, наведена на рис. 2, спирається на методичний інструментарій аналітичного блоку, викладений у роботі [19]. У контексті ефективного управління закладами готельно-ресторанного господарства клієнтський досвід слід розглядати не як одноразове надання послуги, а як довгострокове взаємовигідне співробітництво. Як сукупність вражень, отриманих клієнтом під час взаємодії із закладом індустрії гостинності, клієнтський досвід визначається низкою факторів і відображає весь цикл взаємодії споживача готельно-ресторанних послуг із закладом: від моменту першого контакту, факту надання послуги, періоду користування нею і до завершення перебування в готелі чи ресторані. Ґрунтуючись на позиції фундаторів концепції управління споживчим досвідом В. Schmitt і D. Rogers, домінантою привстановленні взаємовідносин з клієнтом має бути налагодження тісного емоціонального зв'язку та робота над естетикою готельно-ресторанного виробництва [11].

Сучасні споживачі готельно-ресторанних послуг стають більш лояльними до сервісних продуктів закладів індустрії гостинності, які забезпечують якісне задоволення їх потреб на будь-якому етапі шляху клієнта (усвідомлення, інтерес, бажання, більш детальний розгляд сервісного продукту, порівняння, дія) в будь-якому форматі (прямий чи непрямий, реальний чи віртуальний контакт). Тому для встановлення міцного взаємозв'язку з клієнтами та забезпечення економічного зростання закладу індустрії гос-

тинності неодмінним є розуміння психології клієнта, його емоцій, сприйняття сервісного продукту тощо, а також персоналізація всіх бізнес-процесів закладів індустрії гостинності, зміна підходів до обслуговування клієнтів і цифровізація клієнтського сервісу.

Для дослідження цифрових каналів взаємодії із клієнтами сформована сукупність із 29 підприємств готельно-ресторанної індустрії, зокрема 14 готелів 3 зірки та 15 готелів 4 зірки, розташованих у м. Києві та Київській області. На підставі даних сукупності із застосуванням методів експертного аналізу проведено анкетування з подальшою стандартизацією одержаних відповідей у 10-бальну оцінку ступеня застосування готелями цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Результати наведено на рис. 3, рис. 4.

Дослідження рівня персоналізації сервісного продукту сукупності готелів України (див. рис. 3, рис. 4) виявило, що в багатоканальному інформаційному середовищі провідним каналом просування гостинно-ресторанних послуг залишається офіційний сайт закладу, а основними маркетинговими інструментами спілкування зі знайомими клієнтами «tête-à-tête» є email-розсилка і робота пабліків закладів індустрії гостинності в соціальних мережах.

Незважаючи на те, що всі готелі проповідують клієнтоорієнтованість і позитивний клієнтський досвід, єдиного шляху клієнта не існує. У кожного готелю своя карта шляху клієнта (CJM), яка визначає формування відповідного клієнтського досвіду. Проте концепція лінії точок взаємодії із гостем (*Guest Touch Line*) служить не лише теоретичним відображенням точок «дотику» із клієнтом готелю, але й практичним інструментом відстеження якості формування сервісного продукту готелю, що дозволяє виявити відповідні рівні задоволеності клієнтським сервісом. Основними точками клієнтської взаємодії в готелі традиційно виступають: бронювання,

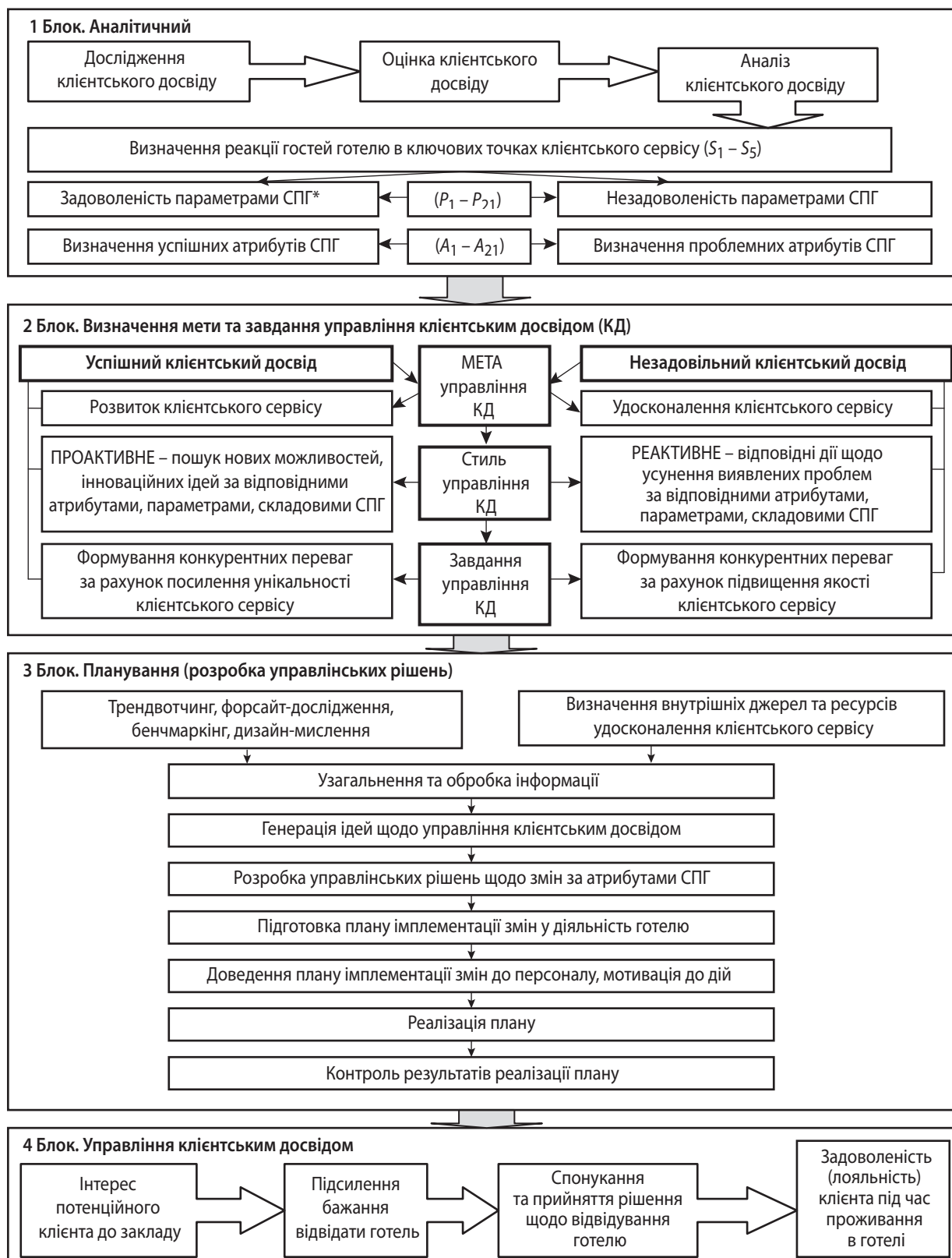


Рис. 2. Структурно-логічна послідовність управління клієнтським досвідом у закладах готельно-ресторанного господарства

Примітка: * – СПГ – сервісний продукт готелю.

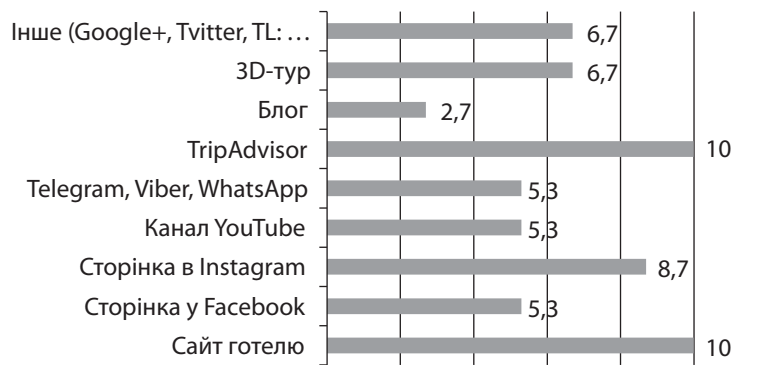


Рис. 3. Цифрові канали взаємодії із клієнтами 3-зіркових готелів досліджуваної сукупності (10-бальна оцінка)

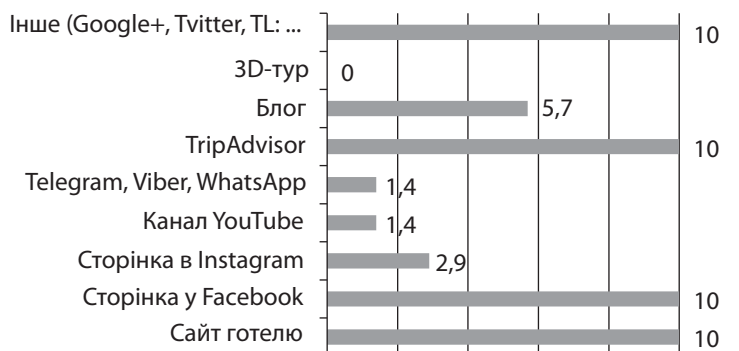


Рис. 4. Цифрові канали взаємодії із клієнтами 4-зіркових готелів досліджуваної сукупності (10-бальна оцінка)

реєстрація, заселення/виїзд, проживання, харчування, дозвілля. Цифрова інфраструктура готелю: бездротовий широкопasmовий Інтернет, широкоекранні смарт-телевізори, доступ без ключа і навіть цифрові помічники з голосовим управлінням наразі стали реаліями готельного бізнесу преміум-сегмента розвинутих країн. Для вітчизняного бізнесу, як свідчать результати досліджень, наведені на рис. 3, рис. 4, зворотний зв'язок, можливість залишити відгук та ознайомитись із іншими відгуками є важливим чинником вибору готелю.

Відповідно до запропонованої на рис. 2 схеми управління клієнтський досвід оцінюється за такими факторами:

- Клієнтський досвід
 $K_1 = f(X_1; X_2; X_3; X_4; X_8)$
- X_1 – Комфортність матеріальних умов проживання;
 - X_2 – Якість процесів обслуговування;
 - X_3 – Взаємовідносини з персоналом;
 - X_4 – Емпатія;
 - X_8 – Легкість шляху клієнта.

У випадку позитивної ситуації, тобто успішного клієнтського досвіду, метою управління ним є подальший розвиток та підвищення цінності. Вважаючи пріоритетним стимулятором підвищення цінності клієнтського досвіду фактор інновацій, рекомендується проактивний стиль управління, який передбачає пошук нових можливостей, інноваційних ідей за

відповідними атрибутами, параметрами, складовими сервісного продукту готелю. З одного боку, саме нестандартні, нові для готельно-ресторанної індустрії рішення здатні привернути увагу клієнтів і забезпечити перевищення результату взаємодії над їх очікуваннями, а з іншого – важливо запропонувати клієнтам те, що інші готелі не здатні зробити в певний проміжок часу. І поки інновація не повторюватиметься іншими, готель матиме унікальну конкурентну перевагу, яка, відповідно до циклу формування цінності клієнтського досвіду, позитивно впливатиме на підвищення задоволеності, лояльності гостей, тим самим забезпечуючи прихильність до готелю та готовність до адвокації. Таким чином, ключовим завданням проактивного управління клієнтським досвідом у закладі готельно-ресторанного господарства є підвищення його цінності завдяки спрямуванню зусиль на формування конкурентних переваг за рахунок посилення унікальності клієнтського сервісу.

У випадку переважання незадоволеності клієнтів готелю більшістю складовими, параметрами та атрибутами пропонованого сервісного продукту рекомендується реактивний стиль управління клієнтським досвідом, який передбачає своєчасне виявлення та миттєве спрямування зусиль на усунення виявлених недоліків і проблем з метою вдосконалення клієнтського сервісу. Завданням управління клієнтським досвідом при цьому визначено

формування конкурентних переваг за рахунок підвищення якості клієнтського сервісу.

Процес розробки управлінських рішень за проактивного та реактивного підходів є ідентичним за етапами, а відрізняється лише за джерелами зібраної інформації. Проактивний стиль управління клієнтським досвідом забезпечує інноваційний розвиток закладу готельно-ресторанного 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, імовірних змін стилю життя та поведінки людей, розвитку технологій, тому особливу роль при цьому відіграють такі методи дослідження:

- ✦ *кулхантинг, трендвотчинг* – методи збору інформації щодо нових трендів, які зароджуються в суспільстві; ймовірні зміни моди; інсайти та прогнози 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 і запитів потенційних споживачів та підготовки нестандартного рішення, інноваційної ідеї.

Проактивний стиль управління клієнтським досвідом можливий за умов наявності в закладі готельно-ресторанного господарства спеціально підготовлених і здатних до нестандартного, інноваційного мислення людей, які вміють генерувати інноваційні ідеї, втілювати їх 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 і 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 та визнавати допущені помилки, швидко приймати управлінські рішення щодо усунення проблем і недоліків. Це вимагає поглиблених

знань усіх процесів, які відбуваються в готелі та забезпечують надання сервісного продукту.

Розробка рішення щодо управління клієнтським досвідом – це колективний, творчий процес, до якого мають залучатися керівники всіх підрозділів готелю, а також фахівці з маркетингу. У процесі управління клієнтським досвідом застосовуються такі цифрові інструменти:

- ✦ *CRM-система* – для зберігання всієї необхідної інформації про співпрацю із клієнтами, можливість підключення та використання додаткових каналів комунікацій, нагадування та планування;
- ✦ *система управління репутацією (збір та обробка Feedback – зворотного зв'язку)* – для підвищення лояльності клієнта через роботу зі скаргами;
- ✦ *опитування* – для створення унікального сервісного продукту, який максимально задовольнить потреби клієнтів – через збирання думок та ідей клієнтів щодо нього.

У результаті надання 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 і ресурсів. 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 їх якісного виконання та отримання високого результату важливим є мотивування працівників, створення та доведення до них додаткових матеріальних і нематеріальних стимулів. Реалізація плану управління клієнтським досвідом потребує постійного моніторингу та контролю результатів, що дозволить відстежити їх відповідність очікуванням. А в разі відхилення від них у негативний бік дасть можливість швидко відкоригувати план та скоординувати роботу в необхідному напрямку для покращення результату.

Після імплементації плану управління клієнтським досвідом має сформуватися ланцюг реакцій реальних і потенційних клієнтів готелю:

- 1) формування інтересу потенційного клієнта до закладу готельно-ресторанного 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.

Процес управління клієнтським досвідом є циклічним і безперервним, оскільки потребує проведення систематичного дослідження клієнтського досвіду та прийняття рішень щодо управління ним. З одного боку, це пов'язано з глибиною та швидкістю трансформацій, які наразі відбуваються у світі, а з іншого – з особливостями конкуренції та розвитку ринку готельно-ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведених досліджень ідентифіковано замкнений цикл формування цінності клієнтського досвіду як послідовність: посилення конкурентних переваг; підвищення задоволеності клієнтів; формування лояльності; прихильність до готелю та адвокація; приваблення нових клієнтів. Запропоновано структурно-логічну послідовність управління клієнтським досвідом у закладах готельно-ресторанного господарства, що інтегрує дослідницькі, аналітичні та управлінські заходи в єдиний комплекс дій управлінського персоналу, орієнтований на покращення клієнтського досвіду.

Акцентовано увагу на тому, що формування стратегічних альтернатив визначається стилем управління клієнтським досвідом (проактивне, реактивне) та забезпечуються комплексом відповідних методів, зокрема: кулхантинг, трендотчинг, форсайт-дослідження, бенчмаркінг, дизайн-мислення. За результатами оцінювання ступеня персоналізації сервісного продукту досліджуваної сукупності готелів виявлено, що провідним каналом просування готельно-ресторанних послуг в умовах цифровізації залишається офіційний сайт закладу, а зворотного зв'язку з клієнтами – представленість у TripAdvisor і робота пабліків закладів індустрії гостинності в соціальних мережах. Розроблений науково-практичний інструментарій дозволяє структурувати управлінський процес і підвищити ефективність формування клієнтського досвіду на підприємствах готельно-ресторанної індустрії.

Перспективи подальших наукових пошуків полягають у розбудові методичного інструментарію оцінки ефективності управління клієнтським досвідом в умовах цифровізації готельно-ресторанної індустрії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Apelt H., Velykochuy V., Zhehus O., Filiuk S., Zhumbel M. Formation of a Strategy for Providing Customer-Oriented Tourist Services. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Special Issue 1. P. 1–6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-a-strategy-for-providing-customer-oriented-tourist-services-1939-6104-18-SI-1-451.pdf>
2. Bovsh L., Gopkalo L. Compliance Quality the Luxury Hotel Service // «Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права»: наукові праці та тези II Міжнародної

науково-практичної конференції (м. Київ, 10–11 жовтня 2019 р.). Київ : КНТЕУ, 2019.

3. Bovsh L., Gopkalo L. Customer Orientation as the Restaurant Hospitality Philosophy // «Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності»: наукові праці та тези II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 1 червня 2020 р.). Київ : КНТЕУ, 2020. С. 173–178. DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2020-06-01.22>
4. 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://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14712/7500>
5. 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. DOI: 10.18371/fcaptp.v3i26.121867
6. 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. Vol. 39. Issue 6. P. 846–869. DOI: 10.1007/s11747-010-0219-0
7. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420
8. Lipkin M. Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*. 2016. Vol. 27. No. 5. P. 678–703. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>
9. Marutschke D., Gournelos T., Ray S. Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Management // In book: Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments. 2019. P. 88–108. DOI: 10.4018/978-1-5225-7856-7.CH005
10. Savytska N., Chmil H., Hrabynikova 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. P. 63–76. DOI: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(6\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(6))
11. Schmitt B., Rogers D. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*. New York : Wiley, 2003. 256 p.
12. Solis B. The Digital Transformation of Guest Experience. URL: <https://www.prophet.com/2018/04/the-digital-transformation-of-guest-experience/>
13. 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. Vol. 40. Issue C. Art. No. 100957. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100957>
14. Бовш Л. А. Інноваційні маркетингові технології готельних підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 5. С. 61–72.

15. Гросул В. А., Зубков С. О., Иванова Т. П. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 284–294.
DOI: 10.21272/mmi.2018.1-21
 16. 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.
DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-2-0-2
 17. Кязимов В. О. Определение составляющих ценности товара для человека. *Историческая и социально-образовательная мысль*. 2014. № 5. С. 161–166.
 18. Савицька Н. Л., Жегус О. В., Мелушова І. Ю., Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу у сфері послуг. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2017. Vol. 5. No. 4. P. 116–120.
 19. Савицька Н., Джугуташвілі Н. Концептуальна модель управління клієнт-орієнтованістю сервісу готелю. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2020. Том 6. Вип. 3. С. 88–98. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_3/14.pdf
 20. 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>
 21. Чміль Г. Л. Аналіз діяльності компанії в індустрії гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 47–50.
DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.47
 22. Чміль Г. Л. Обґрунтування інструментів дослідження маркетингової інноваційної активності компанії індустрії гостинності на ринку. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 62–65.
DOI: 10.32702/2306-6806.2020.8.62
- REFERENCES**
- Apelt, H. et al. "Formation of a Strategy for Providing Customer-Oriented Tourist Services". *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-a-strategy-for-providing-customer-oriented-tourist-services-1939-6104-18-SI-1-451.pdf>
- Bovsh, L. A. "Innovatsiini marketynhovi tekhnolohii hotelnykh pidpriemstv" [Innovative Marketing Technologies of Hotel Enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 5 (2017): 61-72.
- Bovsh, L., and Gopkalo, L. "Compliance Quality the Luxury Hotel Service". *Hlobalni imperatyvy rozvytku biznesu ta prava*. Kyiv: KNTEU, 2019.
- Bovsh, L., and Gopkalo, L. "Customer Orientation as the Restaurant Hospitality Philosophy". *Turyzm XXI stolittia: hlobalni vykyly ta tsyvilizatsiini tsinnosti*. Kyiv: KNTEU, 2020. 173-178.
DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2020-06-01.22>
- Chmil, H. L. "Analiz diialnosti kompanii v industrii hostynnosti" [Analysis of the Company's Activities in the Hospitality Industry]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 15-16 (2020): 47-50.
DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.47
- Chmil, H. L. "Obgruntuvannia instrumentiv doslidzhennia marketynhovi innovatsiinoi aktyvnosti kompanii industrii hostynnosti na rynku" [Justification of Research Tools for Marketing Innovation Activity of a Company in the Hospitality Industry in the Market]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8 (2020): 62-65.
DOI: 10.32702/2306-6806.2020.8.62
- Davydova, O. et al. "Sustainable Development Of Enterprises With Digitalization Of The Economic Management". *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. <http://sercs.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14712/7500>
- Hrosul, V. A., and 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*, vol. 3, no. 26 (2018): 294-302.
DOI: 10.18371/fcaptop.v3i26.121867
- Hrosul, V. A., Zubkov, S. O., and Ivanova, T. P. "Metodychnyi instrumentarii otsiniuvannia rivnia innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva" [Methodological Tools for Assessment of Innovative Activity Level of Restaurant Business Enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2018): 284-294.
DOI: 10.21272/mmi.2018.1-21
- Kobyak, M. V., Ilina, Ye. L., and Latkin, A. N. "Empiricheskiy marketing gostinichnykh uslug" [Empirical Marketing of Hotel Services]. *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*, vol. 5, no. 2 (2019): 14-24.
DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-2-0-2
- Kyazimov, V. O. "Opredeleniye sostavlyayushchikh tsennosti tovara dlya cheloveka" [Determination of the Components of the Value of Goods for a Person]. *Istoricheskaya i sotsialno-obrazovatel'naya mysl*, no. 5 (2014): 161-166.
- Lemke, F., Clark, M., and Wilson, H. "Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no. 6 (2011): 846-869.
DOI: 10.1007/s11747-010-0219-0
- Lemon, K. N., and Verhoef, P. C. "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey". *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6 (2016): 69-96.
DOI: 10.1509/jm.15.0420
- Lipkin, M. "Customer experience formation in today's service landscape". *Journal of Service Management*. vol. 27, no. 5 (2016): 678-703.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>
- Marutschke, D., Gournelos, T., and Ray, S. "Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Management". In *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, 88-108. 2019.
DOI: 10.4018/978-1-5225-7856-7.CH005
- Savytska, N. et al. "Behavioral Models for Ensuring the Security of Functioning and Organizational Sustainability of the Enterprise". *Journal of Security & Sustainability Issues*, vol. 9, no. 1 (2019): 63-76.
DOI: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(6\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(6))
- Savytska, N. L. et al. "Udoskonalennia kompleksu marketynhu u sferi posluh" [Improving the Marketing

Complex in the Field of Services]. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 5, no. 4 (2017): 116-120.

Savytska, N., and Dzhhutashvili, N. "Kontseptualna model upravlinnia kliient-orientovanistiu servisu hoteliu" [Conceptual Model of Management by Customer Orientation of a Hotel Service]. *Yevropeyskyi zhurnal ekonomiky ta menedzhmentu*. 2020. https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_3/14.pdf

Schmitt, B., and Rogers, D. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*. New York: Wiley, 2003.

Solis, B. "The Digital Transformation of Guest Experience". <https://www.prophet.com/2018/04/the-digital-transformation-of-guest-experience/>

Tabulin, S. "Novyye instrumenty upravleniya kliyentskim opytom – vse radi kliyenta" [New Customer Experience Management Tools – All for the Customer]. <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/117621/2019-02-11/novye-instrumenty-upravleniya-kliyentskim-opytom-vse-radi-klienta>

Veloso, B. M. et al. "A 2020 perspective on "Online guest profiling and hotel recommendation"". *Electronic Commerce Research and Applications*, art. 100957, vol. 40, no. C (2020).

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100957>

УДК 334.02:005
JEL: J16; M12; M54

ЖІНКИ В УПРАВЛІННІ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД І СУЧАСНІ РЕАЛІЇ

©2020 ЖИЛІНСЬКА О. І., ГОРБАСЬ І. М., ПРИЛУЦЬКА Т. Ю.

УДК 334.02:005
JEL: J16; M12; M54

Жилінська О. І., Горбась І. М., Прилуцька Т. Ю. Жінки в управлінні: український досвід і сучасні реалії

Стаття присвячена ролі жінок в управлінні. Особлива увага приділяється непропорційному представництву жінок і чоловіків у сфері прийняття рішень та на керівних посадах. Мета статті полягає в розкритті проблематики гендерної нерівності у професійній управлінській діяльності в Україні. Завдання дослідження полягають у: розкритті сутнісних рис гендерного розвитку та гендерної нерівності в контексті людського розвитку; дослідженні стану гендерної нерівності в Україні та світі; статистичному аналізі гендерних аспектів зайнятості в управлінській сфері; розкритті сучасного представництва жінок на різних рівнях управління як у державному, так і в приватному секторах. Використано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема: аналіз законодавства, наукової та фахової літератури, узагальнення, систематизація, класифікація. Показано, що частка жінок в управлінні у XXI ст. тягнє до паритету з чисельністю чоловіків, проте жіноче лідерство здебільшого обмежується середнім і нижчим рівнями менеджменту. Доведено, що розподіл керівних посад між статями відображає гендерні стереотипи щодо традиційної діяльності чоловіків і жінок. Виділено галузі, в яких превають жінки-керівники, та окреслено найменш гендерно-диверсифіковані сфери діяльності. Визначено, що нерівність між жінками та чоловіками в доступі до інститутів політичної? та економічної? влади і лідерства є проявом соціального диспаритету та гендерного дисбалансу, що є серйозним соціальним протиріччям, проблемою, яка наразі має стати основою для проведення подальших досліджень наукового та прикладного характеру. Зроблено висновок, що забезпечення гендерної рівності, паритету та розширення прав і можливостей жінок має фундаментальне значення для сталого розвитку суспільства.

Ключові слова: збалансований розвиток, гендерна нерівність, гендерні розриви, гендерна сегрегація, управлінська діяльність, жіноче лідерство.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-245-250>

Рис.: 1. Бібл.: 11.

Жилінська Оксана Іванівна – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: zhylynska@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

Research ID: <http://www.researcherid.com/I-2729-2018>

Scopus Author ID: 57200616055

Горбась Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: gorbasira@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Research ID: <http://www.researcherid.com/X-6811-2018>

Scopus Author ID: 57200146012

Прилуцька Тетяна Юріївна – магістрантка кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: tpirilut@gmail.com

UDC 334.02:005
JEL: J16; M12; M54

Zhylynska O. I., Horbas I. M., Prylutska T. Yu. Women in Management: Ukrainian Experience and Modern Realities

The article focuses on the role of women in management. Particular attention is paid to the disproportionate representation of women and men in decision-making and at leadership positions. The article is aimed at covering the problematics of gender inequality in the professional management activities in Ukraine. The objectives of the research are: disclosure of the essence of gender development and gender inequality in the context of human development; study on the status of gender inequality in Ukraine and the world; statistical analysis of gender aspects of employment in the sphere of management; disclosure of modern representation of women at different levels of management both in the public and private sectors. The authors use both general scientific and specific methods