

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.80](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.80)

УДК 338.48

Л. М. Крайнюк,

*к. т. н., професор, професор кафедри туризму і готельного господарства,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID: 0000-0001-6437-5248*

І. В. Сегеда,

*к. е. н., доцент кафедри туризму і готельного господарства,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID: 0000-0002-5460-7575*

І. Л. Полчанінова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID: orcid.org/0000-0001-5961-5390*

ІМПРОВІЗАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ ЯК ФАКТОР ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ СЕРВІСУ

L. Kraynyuk

*PhD in Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourism and Hospitality,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

I. Segeda

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

I. Polchaninova

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and
Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

IMPROVISATION COMPETENCE OF STAFF IN TOURISM AND HOSPITALITY ENTERPRISES IN KHARKIV REGION AS A FACTOR OF SERVICE PERSONALISATION

В статті представлено результати дослідження стану та передумов формування персоналізованого підходу до обслуговування клієнтів підприємств сфери туризму і гостинності Харківського регіону в контексті розвитку компетенції сервісної імпровізації. У дослідженні використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи структурно-логічного і логіко-когнітивного аналізу, ретроспективний метод, опитувально-діагностичні методи (анкетування, експертні оцінки), системний, порівняльний, абстрактно-логічний аналіз тощо. Емпіричні дані для цього дослідження були отримані від 225 респондентів (співробітників та менеджерів) з 160 організацій, що представляють три галузевих сегмента сфери туризму та гостинності Харківського регіону.

Теоретично обґрунтована важливість персоналізації обслуговування клієнтів туристських і готельно-ресторанних підприємств Харківського регіону, яка виражається через ініціативу й обізнаність персоналу, а не через жорсткі рамки стандартів та інструкцій. Визначено, що висока обмеженість альтернатив поведінки співробітника стосовно клієнтів призводить до формалізованого сервісу та зниження його варіативності.

Обґрунтовано чинники й досліджені концептуальні аспекти імпровізаційної компетентності стосовно особливостей діяльності підприємств сфери туризму та гостинності, зокрема, стандартизації взаємодії з клієнтами, можливості відхилятися від інструкцій у певних ситуаціях, використання нових підходів до розв'язання проблем, що виникають, наявності заохочень до прояву ініціативи, процесу вирішення міжособистих конфліктів, вміння орієнтуватися в нестандартних ситуаціях, забезпечення персоналізованого сервісу та дотримання стандартних моделей поведінки.

Висновки та узагальнення, отримані в ході дослідження, можуть бути використані в роботі кадрових підрозділів органів місцевого самоврядування, служб управління персоналом туристських фірм, засобів розміщення, ресторанних закладів, громадських організацій та об'єднань сфери туризму та гостинності при розробці програм розвитку імпровізаційної компетентності персоналу.

In the article, there are presented the study's results about the state and premises for creating a personalized approach towards servicing clients of the hospitality and tourism industry of the Kharkiv region within the context of service improvisation competence development.

In the study, there were used general scientific and special methods of structure logical and logic cognitive analysis, retrospective method, interrogation diagnostic methods (questionnaires, expert estimates), systematic, comparative, and abstract logical analysis, etc. The empirical data for this research were obtained from 225 respondents (employees and managers) of 160 service organizations representing three industry segments of tourism and hospitality in the Kharkiv region.

There is theoretically based the importance of personalization in servicing clients for enterprises in the tourism, hotel, and restaurant sector in the Kharkiv region being expressed across the staff's initiative and awareness instead of strict constraints and instructions. It is defined that a high level of restrictions in personnel behavior alternatives towards the clients leads to a formalized servicing and decreases its variation.

There are justified the factors and studied conceptual aspects of improvisation competence regarding specificities of enterprises' operation in the tourism and hospitality sector, in particular, standardization of interaction with clients, possibility to stray from instructions in some situations, usage of new approaches to problem-solving, the existence of encouragement for proactiveness, process of resolving interpersonal conflicts, ability to handle non-standard situations, providing the personalized service and following standard behavior models.

Conclusions and generalizations got in the research can be used in the work of personnel offices of local authorities, HR departments of tourist firms, accommodation facilities, restaurants, civic organizations, and associations in the tourism and hospitality sector in creating programs for the development of staff's improvisation competence.

Ключові слова: *імпровізаційна компетентність; туризм; гостинність; персонал; менеджмент; персоналізація сервісу.*

Keywords: *improvisation competence; tourism; hospitality; staff; management; service personalisation.*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У туристській індустрії, а особливо в секторі гостинності, клієнт визнається суб'єктом, який відіграє все більш активну і провідну роль в процесах створення і надання послуг [1]. Очевидно, що сьогодні клієнт має у своєму

розпорядженні безліч інструментів для оцінки якості сервісу та поширення власної думки, і все частіше шукає досвід, нові відчуття, враження, а не просто формального отримання знеособленого обслуговування.

З одного боку, клієнти прагнуть до ширих і спонтанних відносин з персоналом туристського чи готельно-ресторанного підприємства, а з іншого боку, вони також цінують ефективне, пунктуальне і правильне обслуговування. З огляду на це, менеджмент підприємств сфери туризму і гостинності повинен зосередитися не тільки на стримуванні експлуатаційних витрат, але і на персоналізації обслуговування клієнтів, при цьому головною метою має бути задоволення їх потреб [2]. Адже прагнення до відповідності очікуванням клієнтів і, навіть їх перевершення, допоможе сформувати довгострокову споживчу лояльність, і таким чином забезпечити конкурентоспроможність закладу на регіональному ринку туризму та гостинності. Тому важливо, щоб операційні та управлінські рішення на підприємстві сфери туризму і гостинності відповідали цільовій клієнтурі та обраній концепції обслуговування. Таке поєднання процедур і підходів в науковому середовищі об'єднується під терміном «імпровізаційна компетентність» [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Теорія імпровізації (1990-ті роки), безумовно, широко використовується в різних областях менеджменту, бізнес-стратегіях і маркетингу. Піна М., Кунья Ж. та Камоче К. зібрали і розділили теоретичні дослідження на дві основні напрямки та, в той же час, розділили ці два напрямки на три покоління, ґрунтуючись на їх концептуальній еволюції [4].

Перше покоління теоретиків сприяло пробудженню інтересу до предмета на думку менеджменту і теорії організації через метафори, побудовані з використанням термінології музики (джаз) та театрального світу: «... здатність складати і виконувати одночасно» [5, 6].

Друге покоління відходить від музичного та театрального контексту і, по суті, створює окрему гілку організаційної дисципліни щодо концепції імпровізації: «...спонтанні і нові дії, що ведуть до створення чогось у міру розвитку подій» [7, 8].

Третє покоління частково повторює деякі визначення першого покоління, і уточнює визначення другого покоління «...пишучи імпровізаційно, виробляючи щось інстинктивно», «...думаючи і роблячи майже одночасно», «...створити щось із того, що є в даний момент» [9].

Якщо більш ретельно проаналізувати роботи різних авторів, можна виділити деякі ключові повторювані аспекти: спонтанність дій, інтуїція, адаптація до змін, створення в реальному часі, одночасне творення і дію, управління непередбачуваним, використання доступних в даний момент ресурсів. Найбільш підходящим визначенням об'єкта інтересу даного дослідження, безумовно, є визначення, запропоноване Е. Секкі: «Компетентність імпровізувати – це здатність людини реагувати на непередбачені ситуації оригінальним, новим способом, в майже непомітний проміжок часу, використовуючи ресурси, доступні наразі» [10].

Імпровізація є екстемпоративною, тобто вона відбувається на місці, без підготовки, її не можна спланувати заздалегідь, але саме підхід до імпровізації можна передбачити, підготувати, індукувати через навчання. Це пов'язано з тим, що концепція імпровізації передбачає одночасність між задумом і реалізацією [11]. З огляду на високу непередбачуваність середовища, в якій працює персонал підприємств сфери туризму і гостинності, саме в цьому секторі економіки імпровізація повинна розглядатися як ефективний комплекс взаємодії з клієнтами, але тільки в тому випадку, якщо елементи, які її формують, інтегровані і узгоджені між собою.

В Україні вивчення питань, пов'язаних з імпровізаційною компетентністю, почалося не так давно. В основному виходять оглядові роботи, що переказують зміст тих чи інших західних теорій та не зачіпають галузеві особливості сектору туризму та гостинності.

Проведене дослідження, результати якого представлені в даній статті, є натхненим дослідженням Е. Секкі, в якому він розглядає елементи, що сприяють розвитку компетенції імпровізації (SIC – Service Improvisation Competence), і їх вплив на продуктивність обслуговуючого персоналу в сфері гостинності [3].

Формулювання цілей статті. Відштовхуючись від дослідження, проведеного Е. Секкі [3], в даній статті викладаються результати дослідження персоналу підприємств, що працюють на ринку туризму і гостинності Харківського регіону. На основі зібраних даних проаналізовано сучасний стан та передумови формування персоналізованого підходу до обслуговування клієнтів з точки зору розвитку навичок імпровізації у менеджерів і персоналу туристських і готельно-ресторанних підприємств регіону.

Викладення основного матеріалу. Здається очевидним, що і персонал, і менеджмент грають однаково ключові ролі в спробі задовольнити унікальні потреби кожного клієнта, не порушуючи при цьому звичайний порядок роботи підприємства сфери туризму і гостинності. Робоча гіпотеза, що лежить в основі дослідження, полягає в тому, що, з одного боку, сприйняття характеристик і важливості імпровізації відрізняється в залежності від того, яку позицію займає респондент в організації (персонал або менеджер); з іншого боку, необхідно порівняння відповідей для того, щоб визначити можливі розбіжності між міркуваннями і думками персоналу і керівництва, що працює в одному і тому ж підприємстві.

Розроблена для цілей даного дослідження анкета була розділена на дві частини, перша з яких містила питання, пов'язані з основною темою опитування, а саме з імпровізацією, друга частина спрямована на збір інформації про респондента (вік, рівень освіти, стаж роботи тощо), про саме підприємство (тип, рівень,

розташування, місткість тощо), і уточнення посади та функцій них обов'язків респондента на даному підприємстві.

Анкети були розіслані на електронну пошту підприємств, представлену на їх офіційних сайтах, системах бронювання або каталогах. Розсилка анкети розпочалася 15 квітня 2021 р. З 430 туристських і готельно-ресторанних підприємств в 160 погодилися заповнити анкету (37,2% від загального числа). З них 128 підприємств займаються туристською діяльністю, і тільки 32 надають послуги тимчасового розміщення та організації харчування. Всього було отримано 225 заповнених анкет (в 30 підприємствах більш одного респондента погодилися заповнити анкету).

Зібрана інформація дозволяє застосувати теоретичні гіпотези, представлені у дослідженні Віри і Кроссана щодо схильності людини діяти, перш ніж думати, або думати, перш ніж діяти. Віра і Кроссан стверджують, що схильність людини діяти раніше, ніж думати (або навпаки), залежить від статі, рівня освіти, схильності вдаватися до допомоги інших і особистої схильності до спонтанності [12].

Перш ніж приступити до аналізу суттєвих питань, що стосуються розвитку вміння імпровізувати (перша частина анкети), доцільно окреслити профілі респондентів. Що стосується анкети для персоналу, 60% анкет були заповнені менеджерами по роботі з клієнтами, працівниками рецепції, покоївками на поверсі, портье і офіціантами, тобто співробітниками контактних служб.

На анкету для управлінців були отримані в рівній пропорції анкети від менеджерів турфірм і менеджерів готельно-ресторанних підприємств. З респондентів 63 – чоловіки і 97 – жінки. 36 респондентів отримали спеціалізовану вищу освіту, 60 – вищу, але не за профілем діяльності (більше 50% з них менеджери), 20 респондентів мають лише середню освіту.

За дослідженнями Віри і Кроссан, жінки з більшою ймовірністю почнуть діяти раніше, ніж думають; жінки є більш інтуїтивними, ніж чоловіки [12]. З отриманих даних виходить, що понад 60% респондентів – жінки, а це демонструє більшу схильність до імпровізації та персоналізації сервісу підприємств сфери туризму і гостинності Харківського регіону. Також, на думку Віри і Кроссан, високий рівень підготовки має негативні наслідки щодо схильності до індивідуальних дій через те, що система освіти робить упор на раціональне ставлення, за рахунок зниження важливості інтуїції, спонтанності, емоцій і зменшення гнучкості у вирішенні проблем [12].

З даних, зібраних в цьому опитуванні, виходить, що в цілому рівень освіти дуже високий. Можна очікувати, що персонал туристських і готельно-ресторанних підприємств Харківського регіону менше схильний діяти на основі своєї інтуїції, у міру збільшення рівня професійної кваліфікації та кількості років навчання.

Наступна частина анкети дозволяє контекстуалізувати функції респондентів, і зрозуміти, скільки часу вони в середньому проводять в прямому контакті з гостями (рис. 1), і яка частина з цього часу формалізована стандартами і інструкціями (рис. 2).

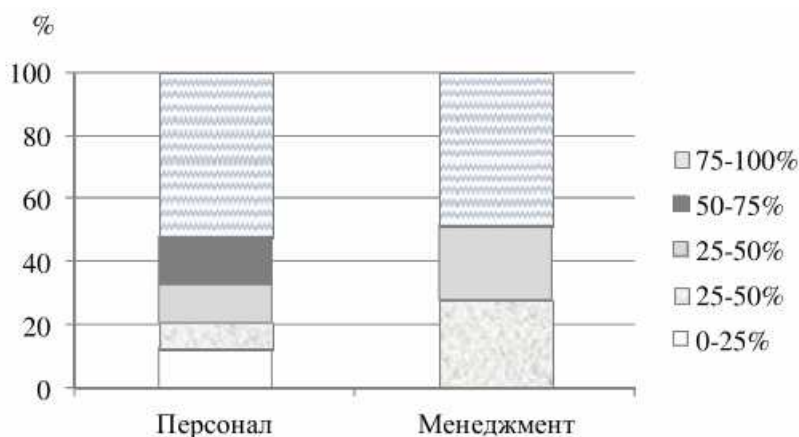


Рис. 1. Кількість часу, який співробітники щодня проводять в контакті з клієнтами (на думку персоналу і менеджерів)



Рис. 2. Кількість часу, який співробітники проводять в контакт з клієнтами, що визначається стандартами, спеціальними посібниками і вказівками (на думку персоналу і менеджерів)

Таким чином, в середньому 75% загального часу, проведеного співробітниками в прямому контакт з клієнтами, стандартизується певними керівними принципами і / або поведінковими інструкціями. На цьому етапі, щоб зрозуміти, чи сприяє менеджмент підприємств створенню оптимального середовища для розвитку навичок імпровізації, були задані питання персоналу, чи дозволено їм відхилятися від стандартів, щоб задовольнити потреби клієнтів; і менеджерам, чи дозволяють вони своїм безпосереднім підлеглим відхилятися від правил поведінки в залежності від потреб клієнтів. При аналізі отриманих анкет було важливо порівняти відповіді керівників і співробітників одного і того ж підприємства. Зокрема, менеджери стверджують, що завжди дозволено відхилятися від інструкцій і правил, в той час як співробітники цього ж підприємства вказують, що це дозволено, але в певних випадках. Є і зворотна ситуація, коли менеджер стверджує, що він дозволяє відхилятися від стандартів в рідкісних випадках, в той час як його співробітники заявляють, що їм є дозволено не брати до уваги інструкції практично в будь-якій ситуації.

Якщо робоча обстановка при необхідності сприяє духу ініціативи і спонтанності співробітників, то необхідно з'ясувати, наскільки співробітники також схильні експериментувати з новими творчими підходами для вирішення різних проблем. Відповіді та таке питання також підкреслили різне сприйняття даного чинника менеджерами і персоналом. Фактично, 50% співробітників зазначають, що іноді або часто експериментують з новими підходами. Той факт, що співробітники відчувають себе вільними імпровізувати, використовувати свою інтуїцію і творчий потенціал для вирішення проблеми, може відбуватися через стимули, які можуть бути, а можуть і не бути мотиваційними. Для уточнення цього моменту було поставлено питання, узагальнені відповіді на яке представлені на рис. 3.

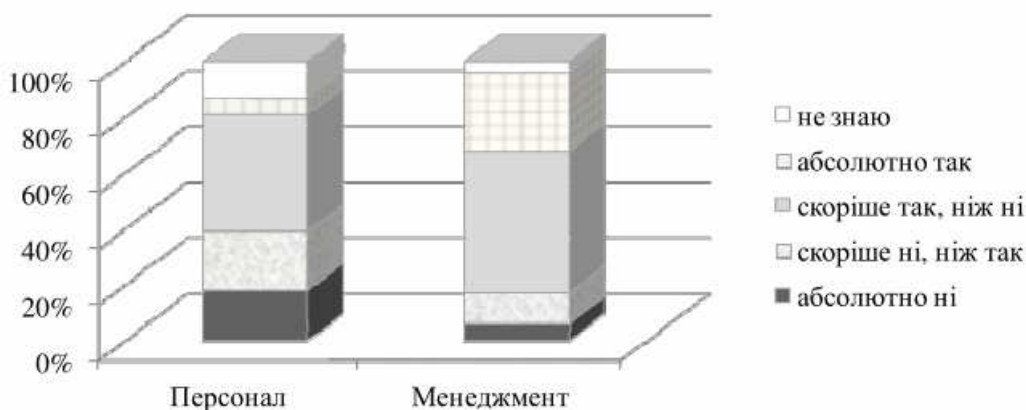


Рис. 3. Наявність заохочення до прояву ініціативи і прийому рішення на основі власної совісті і досвіду (на думку персоналу і менеджерів)

Далі було з'ясовано, чи існує яка-небудь форма винагороди по відношенню до найбільш ініціативних співробітників (рис. 4).



Рис. 4. Існування системи винагороди співробітників, які проявляють ініціативу, самостійність у прийнятті рішень в екстрених ситуаціях (на думку персоналу і менеджерів)

Дані, наведені на рис. 3 та 4, дозволяють припустити, що робоча обстановка на більшості туристських і готельно-ресторанних підприємств Харківського регіону сприяє мотивації і розширенню прав і можливостей співробітників.

З метою поглиблення розуміння підходу керівників до підлеглих та робочої атмосфери, в анкеті для менеджерів було запропоновано додаткові питання про процес вирішення конфліктів, узагальнені відповіді на яке наведено на рис. 5.

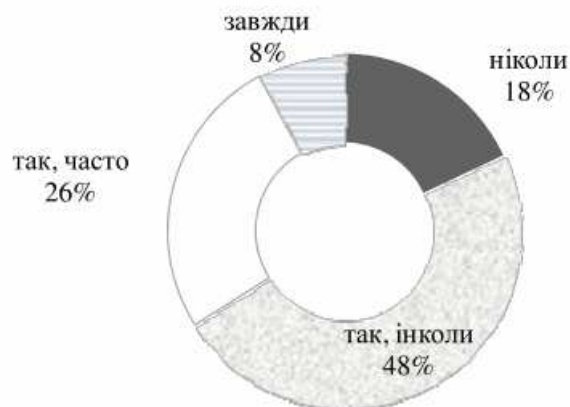


Рис. 5. Участь менеджерів у вирішенні міжособистісних конфліктів, що виникають між їх безпосередніми підлеглими (на думку персоналу і менеджерів)

Наразі не багато часу менеджери приділяють міжособистісним конфліктам, що є неочікуваним, оскільки підтримка неконфліктних і заснованих на співпраці відносин між працівниками і керівництвом грає особливо важливу роль в індустрії туризму та гостинності. У випадку згуртованого колективу, члени якого поміж собою знаходяться у хороших відносинах з іншими членами, співробітники будуть підтримувати один одного і діяти узгоджено з діями своїх колег, а не в протилежному напрямку.

Якщо необхідно діяти швидко, виходячи з творчого потенціалу і духу ініціативи, повинна бути можливість приймати самостійно рішення, задіяти додаткові кадрові, фінансові та інші ресурси підприємства, причому часто без попереднього дозволу від керівництва. Якщо порівняємо відповіді керівників і співробітників одного підприємства, суб'єктивне сприйняття схоже. В одному випадку, менеджер стверджує, що тільки висококваліфіковані підлеглі будуть знати, як маніпулювати ресурсами, що знаходяться в їх розпорядженні, і, по суті, з його підлеглих як адміністратор (з дворічним досвідом), так і покоївка (більш ніж чотирирічний досвід), вважають, що зможуть швидко і спонтанно використовувати будь-які можливості для вирішення проблеми гостя. В іншому випадку, адміністратор одного із ресторанних закладів стверджує, що всі його підлеглі зможуть діяти в нестандартній ситуації тільки за погодженням з ним (в підпорядкуванні: офіціант, сомельє з досвідом роботи більше чотирьох років).

Індивідуальний досвід має основне значення для негайного усвідомлення масштабів проблеми. Новачок повинен спочатку пройти усвідомлений процес аналізу, який не потрібен експерту. Якщо попросити досвідчений персонал пояснити і описати кроки, які привели до вирішення проблеми, можливо, вони не

зможуть цього зробити саме тому, що їх досвід змушує їх діяти несвідомо, використовуючи моделі, алгоритми, які, можливо вже використовувалися, і неусвідомлено зібрані, складені, об'єднані у підсвідомості. Отже, важливо покладатися на досвідчений персонал, тому було важливо перевірити наявність уваги до цього аспекту за допомогою питання, узагальнені відповіді на яке наведено на рис. 6.

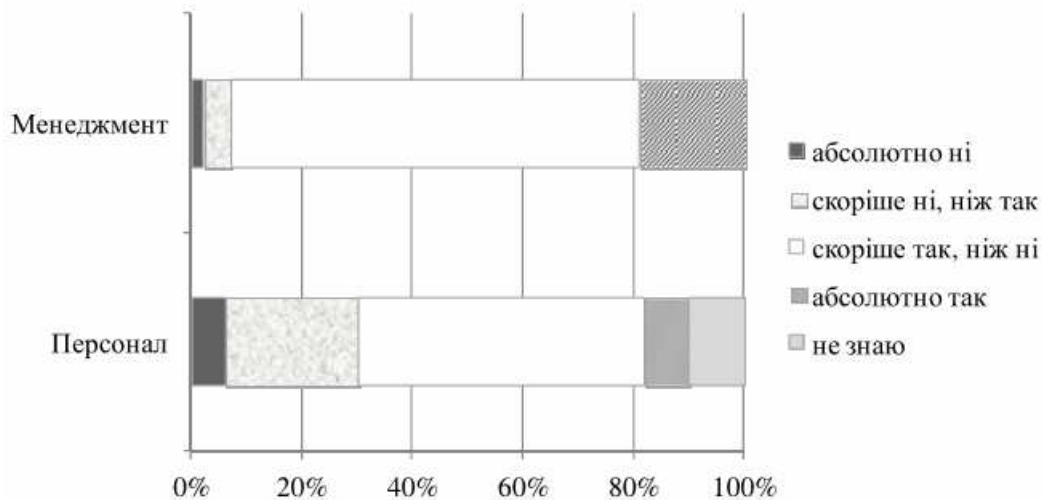


Рис. 6. Рівень відповідності досвідченості співробітників підприємства необхідному (на думку персоналу і менеджерів)

Фактично прийняття на роботу персоналу з досвідом і відповідними навичками є недостатнім для гарантування клієнтам, що їх будуть обслуговувати той співробітник, який може швидко відреагувати на їхні потреби. Персонал слід постійно навчати, і інформувати про те, що відбувається в цілому на підприємстві і на рівні управління. Добре поінформований співробітник вже знає, чого очікувати, і тому зможе передбачити будь-які проблеми і незручні ситуації.

Той факт, що співробітники постійно в курсі і інформуються про зміни на підприємстві, в якому вони працюють, є позитивним фактором. Додатково для того, щоб вони могли швидко скористатися альтернативними способами дій, персонал повинен мати можливість постійно контролювати свою робочу обстановку. За процесом обслуговування, що відбувається у певний момент, завжди потрібно стежити (наприклад, офіціант, побачивши закрите меню на столі, розуміє, що гість зробив свій вибір). Щоб зрозуміти, як досліджувані підприємства орієнтовані в цьому відношенні, було задано питання щодо можливості візуально контролювати статус послуги, за яку працівник несе відповідальність.

В отриманих анкетах зазначено, що 38,5% респондентів завжди мають візуальний контроль за процесом обслуговування, і самостійно відповідають за нього, 56,4% відповіли, що майже в кожному випадку у них все під контролем з візуальної точки зору. Фізичне середовище, спроектоване таким чином, щоб персонал завжди мав під контролем процес надання послуги, дозволяє фактично фіксувати будь-які недоліки, затримки в обслуговуванні та / або перевіряти прогрес обслуговування.

Одним з найважливіших рішень, що впливають на формулювання концепції обслуговування об'єкта, пов'язане з управлінням невизначеністю, викликаною різноманітністю потреб клієнтів. Тому кожне підприємство має вирішити, чи задовольняти йому особливі потреби кожного клієнта персоналізовано або, навпаки, спробувати звести ці зусилля до мінімуму, вибравши ту цільову клієнтуру, яка вже буде знати, якого роду обслуговування очікувати, і, отже, не вимагатиме зовсім іншого сервісу.

Е. Секкі виявив, що в цілому здатність імпровізувати позитивно впливає на надання послуг в рамках тих підприємств, чия концепція обслуговування заснована на досвіді клієнта, незалежно від того, високо формалізована вона чи ні (рис. 7) [3].



Рис. 7. Компромiс між персоналізованим і формалізованим рівнем концепції послуги

Високі витрати на організацію персоналізованого сервісу є обґрунтованими тільки в тому випадку, якщо підприємство здатне задовольнити велику кількість потреб різних клієнтів. Стосовно формалізованого сервісу, класичним прикладом якого є мережеві готелі та заклади харчування, то їх клієнт готовий відмовитися від індивідуального підходу в обмін на ефективність, пунктуальність і низькі ціни.

Відповіді на питання, що стосуються концепції обслуговування, узагальнено представлені на рис. 8 – 9.

Метою було визначити, чи було, згідно сприйняттю респондентів, їхнє ставлення до обслуговування клієнта схильним до персоналізації, або чи відповідало заздалегідь формалізованому протоколу.

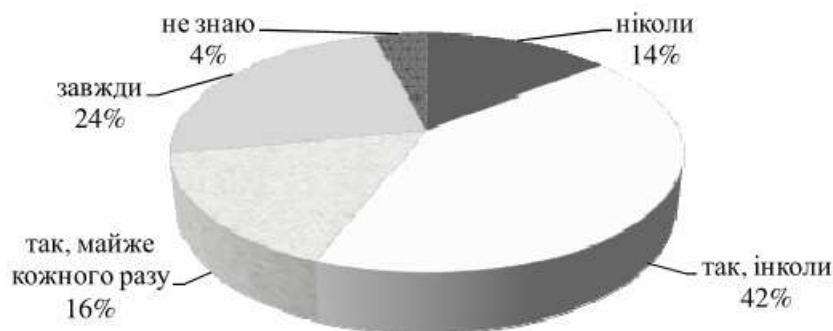


Рис. 8. Наявність персоналізованого підходу в обслуговуванні кожного клієнта (на думку персоналу)

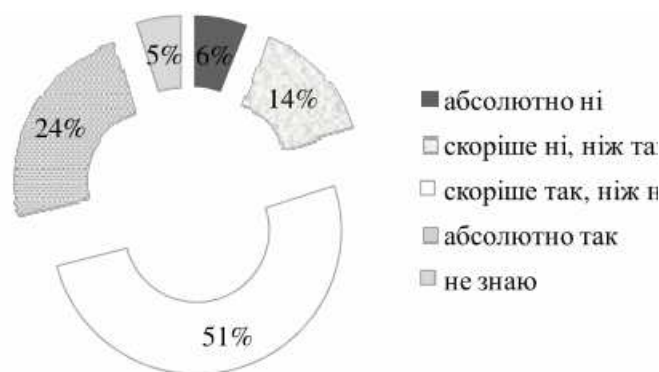


Рис. 9. Використання переважно стандартної моделі поведінки і спілкування з клієнтами (на думку персоналу)

Очевидно, що як у окремих співробітників, так і у менеджерів туристських і готельно-ресторанних підприємств Харківського регіону є бажання і можливості персоналізувати сервіс, пропонований клієнтам. Надання клієнту послуги, заснованої на процедурах і стандартах, очевидних і необхідних, але в той же час гнучких, може виявитися ефективним ще і для поліпшення іміджу підприємств. Оскільки саме сектор туризму та гостинності сильно схильний до впливу «сарафанного радіо» і онлайн-оглядів, то використання і розвиток

навичок імпровізації, персоналізації в обслуговуванні може привести до підвищення лояльності клієнтів, поліпшенню їх відгуків, що в підсумку відобразиться на покращенні фінансово-економічних показників галузевих підприємств. Отже, як персонал, так і менеджери повинні мати змогу відмовитися від формальностей і рутини, якщо того вимагає ситуація.

Висновки. Метою даного дослідження була перевірка передумов формування персоналізованого сервісу на підприємствах сфери туризму і гостинності Харківського регіону в контексті розвитку імпровізаційної компетентності персоналу. Передумова в авторському розумінні означає, що дані підприємства можуть усвідомлено вибрати концепцію обслуговування або засновану на структуруванні і формалізації послуг, або запропонувати клієнту персоналізоване, проте не стандартизоване обслуговування.

Дослідження підкреслило важливість персоналізації обслуговування клієнтів туристських і готельно-ресторанних підприємств Харківського регіону, яке виражається через ініціативу і обізнаність персоналу, а не через жорсткі рамки стандартів та інструкцій. Чим більше обмежені альтернативи поведінки співробітника по відношенню до клієнтів, тим більш жорстким, і далеко не персоналізованим буде процес обслуговування.

Із зібраних даних випливає, що, по-перше, на підприємствах сфери туризму і гостинності Харківського регіону існує загальна тенденція до створення робочої обстановки, відкритої для духу ініціативи співробітників. Зібрані дані також показують, що майже 60% загального часу, проведеного співробітниками в прямому контакті з клієнтами, незалежно від того, є вони співробітниками служб, які традиційно відносяться до контактних чи ні, формалізується в стандартах або поведінкових інструкціях. По-друге, політика управління туристськими і готельно-ресторанними підприємствами Харківського регіону схвалює активну поведінку персоналу при вирішенні проблем, що виникають при взаємодії з гостями, і заохочують його. Співробітники мають можливість діяти вільно, не побоюючись негативних наслідків. Наймання співробітників з ширшим досвідом, ймовірно, збільшить ймовірність того, що вони зможуть вибратися з будь-яких критичних ситуацій. Але найняти співробітників з потрібними навичками недостатньо, вони також повинні бути навчені таким чином, щоб передавати правильний підхід і правильне ставлення, щоб мати можливість адаптуватися до непередбачених обставин за мінімальний час, використовуючи ресурси в міру необхідності.

Без правильної інформації обслуговуючому персоналу важко передбачити, ідентифікувати і вирішувати будь-які проблеми. Було б бажано створити згуртовану мережу обміну інформацією між різними співробітниками як всередині одного відділу, так і між окремими підрозділами (горизонтально) і менеджментом підприємства (вертикально).

Співпраця і згуртованість між співробітниками позитивно впливають на їх внутрішню мотивацію (і, отже, на творчість і спонтанність), а конфліктні ситуації, професійні або особисті, мають згубні наслідки. Тому необхідно ретельно продумувати відносини між співробітниками, щоб вони ґрунтувалися на повній співпраці. У проведеному дослідженні виявилось, що цього не відбувається відносно менеджерів опитаних підприємств: частина стверджує, що лише іноді беруть участь у вирішенні конфліктів між своїми співробітниками, а інші заявляють, що взагалі не бере участь у вирішенні таких суперечок.

Імпровізація лише тоді ефективна, коли вона є результатом колективних дій, підтримуваних сервісною концепцією підприємства. Прийнята концепція обслуговування повинна створювати середовище, яке сприяє прийняттю рішень від низу до верху, стимульованих завдяки ретельному процесу відбору, навчання і мотивації персоналу. Подальші дослідження повинні більш детально вивчити характеристики кваліфікованих співробітників і досвідчених менеджерів з точки зору ефективності імпровізаційної компетентності, які можуть забезпечити необхідне зростання швидкості реакції і креативності, потрібні для того, щоб обійти конкурентів і, отже, підвищити ефективність роботи підприємства на регіональному ринку туризму та гостинності.

Список літератури.

1. Джугташвілі Н.М. Управління клієнт-орієнтованістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу: дис... канд. екон. наук: 073. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі. 2020. 305 с.
2. Nixon N. Designin Experiential Services with an Improvisational Stance. *Lessons from the Ritz-Carlton. Touchpoint*. 2012. Vol. 4 (1). Pp. 32 – 35.
3. Secchi E. *Essays on Service Improvisation Competence: Empirical Evidence from The Hospitality Industry*: Ph.D. Thesis of philosophy management. South Carolina: Clemson University. 2012. 238 p. URL: https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/999.
4. Pina e Cunha M., Vieira da Cunha J., Kamoche K. Organizational Improvisation: What, When, How and Why. *International Journal of Management Reviews*. 1999. Vol. 1. Pp. 299 - 341. URL: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00017>.
5. Grove S., Fisk P., Bitner M. Dramatizing the service experience: a managerial approach. *Advances in services marketing and management*. 1992. Vol. 1. Pp. 97-107. URL: https://www.researchgate.net/publication/284573773_Dramatizing_the_service_experience_A_managerial_approach.
6. Kamoche K., Pina e Cunha M., Vieira da Cunha J. Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. *Journal of Management Studies*. 2003. Vol. 40, Is. 8. Pp. 2023-2051. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00410.x>.
7. Crossan M., Sorrenti M. Making sense of improvisation. *Advances in strategic management*. 1997. Vol. 14. Pp. 155-180. URL: <https://www.jstor.org/stable/2640301>.

8. Hatch M. Jazzing Up the Theory of Organizational Improvisation. *Advances in Strategic Management*. 1997. Vol. 14. Pp. 181-191. URL: https://www.researchgate.net/publication/339598244_Jazzing_Up_the_Theory_of_Organizational_Improvisation.
9. Miner A., Moorman C. Organizational improvisation and Organizational memory. *The Management Review*. 1998. Vol. 23, N. 4, Pp. 698-723. URL: <http://www.jstor.org/stable/259058>.
10. Secchi E., Roth A., Verma R. The Role of Service Improvisation in Improving Hotel Customer Satisfaction. *Cornell Hospitality Report*. 2016. Vol. 16. No. 1. URL: <https://hdl.handle.net/1813/71240>
11. Pina e Cunha M., Rego A., Kamoche K. Improvisation in service recovery. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2009. Vol. 19. No. 6. Pp. 657-669. URL: <https://doi.org/10.1108/09604520911005053>.
12. Vera D., Crossan M., Rerup C., Werner S. Thinking before acting or acting before thinking: antecedents of individual action propensity in work situations. *Journal of management studies*. 2013. Vol. 51. N. 4. Pp. 603-629. URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v51y2014i4p603-633.htm>.

References.

1. Dzhutashvili, N. M. (2020), "Customer-oriented management of hotel and restaurant business enterprises", Ph.D. Thesis, Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, Ukraine.
2. Nixon, N. (2012), "Designin Experiential Services with an Improvisational Stance. Lessons from the Ritz-Carlton", *Touchpoint*, vol. 4 (1), pp. 32–35.
3. Secchi, E. (2012), "Essays on Service Improvisation Competence: Empirical Evidence from The Hospitality Industry", Ph.D. Thesis, Philosophy management, Clemson University, South Carolina, USA.
4. Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J. and Kamoche, K. (1999), "Organizational Improvisation: What, When, How and Why", *International Journal of Management Reviews*. vol. 1, pp. 299–341.
5. Grove, S., Fisk, P. and Bitner, M. (1992), "Dramatizing the service experience: a managerial approach", *Advances in services marketing and management*. vol. 1. pp. 97–107.
6. Kamoche, K., Pina e Cunha, M. and Vieira da Cunha, J. (2003), "Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor", *Journal of Management Studies*, vol. 40, is. 8, pp. 2023–2051.
7. Crossan, M. and Sorrenti, M. (1997), "Making sense of improvisation", *Advances in strategic management*, vol. 14, pp. 155–180.
8. Hatch, M. (1997), "Jazzing Up the Theory of Organizational Improvisation", *Advances in Strategic Management*, vol. 14, pp. 181–191.
9. Miner, A. and Moorman, C. (1998), "Organizational improvisation and Organizational memory", *The Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 698–723.
10. Secchi, E., Roth, A. and Verma, R. (2016), "The Role of Service Improvisation in Improving Hotel Customer Satisfaction", *Cornell Hospitality Report* [Online], vol. 16, no. 1. available at: <https://hdl.handle.net/1813/71240> (Accessed 10 Oct 2021).
11. Pina e Cunha, M., Rego, A. and Kamoche, K. (2009), "Improvisation in service recovery", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 19, no. 6, pp. 657–669.
12. Vera, D., Crossan, M., Rerup, C. and Werner, S. (2013), "Thinking before acting or acting before thinking: antecedents of individual action propensity in work situations", *Journal of management studies*, vol. 51, no. 4, pp. 603–629.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2021 р.