

СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ

УДК 65.012.227

[https://doi.org/ 10.35546/kntu2078-4481.2019.3.28](https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.28)

О.І. ЗАЙЦЕВА

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-7250-6292

В.О. БЕТІНА

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0003-0131-0927

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

У даній роботі обґрунтовано необхідність використання клієнтоорієнтованого підходу в управлінні стратегічною адаптацією підприємства. Наведено думки різних фахівців щодо питань управління стратегічною адаптацією та сутності клієнтоорієнтованості і наголошено, що попри теоретичну та практичну цінність попередніх наукових здобутків, необхідно провести інтегроване системне дослідження науково-прикладних питань використання клієнтоорієнтованого підходу в управлінні стратегічною адаптацією підприємства. Представлено еволюцію концепції управління взаємовідносинами з клієнтами і зацентовано увагу на тому, що клієнторієнтований підхід еволюціонував в напрямку від товарно-домінантної до сервісно-домінантної логіки. Зазначено, що наразі відсутнє загальноприйняте трактування дефініції «клієнтоорієнтованість», тому систематизовано науково-практичні підходи до тлумачення поняття «клієнтоорієнтованість» в економічній літературі, що дозволило виділити три основні напрями, що розкривають сутність даного поняття з позиції: стратегії ведення бізнесу, характеристики бізнесу, клієнтського досвіду. Узагальнено авторські підходи щодо клієнтоорієнтованості, як довгострокових та взаємовигідних відносин з клієнтами на основі максимального передбачення їх очікувань та задоволення їх потреб. Наголошено, що у кінцевому підсумку такі відносини з клієнтами дозволять утримувати їх лояльність досить довго і одержувати сталий прибуток, що у свою чергу і буде формувати конкурентні переваги і стратегічну адаптивність підприємства. Представлено ланцюжок створення цінності туристичного продукту на основі клієнтоорієнтованого підходу та відзначено, що клієнтоорієнтованість є провідним підходом, що зможе забезпечити високий рівень стратегічної адаптивності підприємства туристичної сфери на ринку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління, стратегічна адаптація, туристичне підприємство, клієнторієнтований підхід, клієнтоорієнтованість.

Е.И. ЗАЙЦЕВА

Херсонский национальный технический университет

ORCID: 0000-0002-7250-6292

В.О. БЕТИНА

Херсонский национальный технический университет

ORCID: 0000-0003-0131-0927

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИНЦИПАХ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

В данной работе обоснована необходимость использования клиентоориентированного подхода в управлении стратегической адаптацией предприятия. Приведены мнения различных специалистов по вопросам управления стратегической адаптацией и сущности клиентоориентированности и отмечено, что несмотря на теоретическую и практическую ценность предыдущих научных достижений, необходимо провести интегрированное системное исследование научно-прикладных вопросов использования клиентоориентированного подхода в управлении стратегической адаптацией предприятия. Представлено эволюцию концепции управления взаимоотношениями с клиентами и акцентировано внимание на том, что клиентоориентированный подход эволюционировал в направлении от товарно-доминантной к сервісно-доминантной логике. Отмечено, что в настоящее время отсутствует общепринятая трактовка дефиниции «клиентоориентированность». Поэтому систематизированы научно-практические подходы к толкованию понятия «клиентоориентированность» в экономической литературе, что позволило выделить три основных направления, раскрывающие сущность данного понятия с позиций: стратегии ведения бизнеса,

характеристики бізнеса, клієнтського опыта. Обзор авторских подходов к клиентоориентированности, позволил ее определить, как долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами на основе максимального удовлетворения их потребностей и ожиданий. Отмечено, что в конечном итоге такие отношения с клиентами позволяют удерживать их лояльность довольно долго и получать устойчивую прибыль, что в свою очередь и будет формировать конкурентные преимущества и стратегическую адаптивность предприятия. Представлена цепочка создания ценности туристского продукта на основе клиентоориентированного подхода и отмечено, что клиентоориентированность является ведущим подходом и сможет обеспечить высокий уровень стратегической адаптивности предприятия туристической сферы на рынке в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: управление, стратегическое адаптация, туристическое предприятие, клиенториентированный подход, клиентоориентированность.

O.I. ZAITSEVA

Kherson National Technical University

ORCID: 0000-0002-7250-6292

V.O. BETINA

Kherson National Technical University

ORCID: 0000-0003-0131-0927

MANAGEMENT OF THE STRATEGIC ADAPTATION OF THE TOURIST ENTERPRISE ON A CLIENT ORIENTED APPROACH

This paper substantiates the necessity of using a client-oriented approach in managing the strategic adaptation of the enterprise. Opinions of various experts on the issues of strategic adaptation management and the essence of client orientation are emphasized, and it is emphasized that, despite the theoretical and practical value of previous scientific achievements, it is necessary to carry out an integrated systematic research of applied scientific issues in the use of client oriented approach in enterprise strategy management. The evolution of the concept of customer relationship management is presented and attention is paid to the fact that the client-oriented approach evolved in the direction from commodity-dominant to service-dominant logic. It is stated that at present there is no generally accepted interpretation of the definition of "client orientation", so systematic scientific and practical approaches to the interpretation of the concept of "client orientation" in the economic literature, which allowed to distinguish three main areas that reveal the essence of the business, client experience. The author's approaches to customer orientation as a long-term and mutually beneficial relationship with clients are summarized, based on maximum anticipation of their expectations and satisfaction of their needs. It is emphasized that in the end such relations with clients will allow them to retain their loyalty for a long time and earn a steady profit, which in turn will form competitive advantages and strategic adaptability of the enterprise. The value chain of tourism product is presented on the basis of client-oriented approach and it is noted that client-orientation is the leading approach, which will be able to provide high level of strategic adaptability of tourism industry enterprise in the market in the long run.

Keywords: management, strategic adaptation, tourism enterprise, customer-centric approach, customer-orientation.

Постановка проблеми

Унікальність наукових підходів до управління підприємствами в трансформаційні періоди полягає у тому, що сучасні школи менеджменту повинні відповідати глобальним трендам зовнішнього середовища і поступово відходити від жорстких, бюрократичних організаційних конструкцій індустріальної епохи на користь новим гнучким моделям бізнесу четвертої промислової революції. Здатність відчувати зміни пріоритетів на регіональних та міжнародних ринках, пристосовуватися до змін векторів партнерської взаємодії, швидко та ефективно реагувати на запити споживачів, – формуватиме успіх підприємства і забезпечуватиме його стратегічну стійкість. Головне при цьому те, що клієнтоорієнтованість повинна стати сучасною парадигмою бізнесу, орієнтованого на виявлення та задоволення потреб споживачів, підвищення їх лояльності з метою отримання прибутку і сталого розвитку підприємства. Тож з огляду на вищезазначене, а також враховуючи недостатній досвід сучасних керівників та власників у сфері проактивного маркетингового менеджменту, набуває актуальності питання застосування клієнтоорієнтованого підходу до управління стратегічною адаптацією підприємства, що дозволить йому пристосовуватися до умов конкурентного оточення і нестабільності контактних аудиторій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання управління стратегічною адаптацією підприємства стали предметом багатьох наукових дискусій і останніми роками все більше привертають увагу науковців-економістів та практиків-бізнесменів. Значний внесок у розробку теоретичних та методичних аспектів цього наукового напрямку

зробили такі відомі вчені, як: Вороніна А.В., Зеніна-Біліченко А.С., Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько В.М. Ячменьова, З.О. Османова [1-3].

Дослідженням сутності клієнтоорієнтованості та еволюції концепції управління взаємовідносинами з клієнтами займалися такі науковці, як: Ковальчук С.В., Боярська М.О., Голишева Є.О., Хуторської П.О., Степура В.А., Воржакова Ю.П., Голубовський Р. [4-10].

Проте, віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових здобутків, слід визначити необхідність проведення інтегрованого системного дослідження науково-прикладних питань використання клієнтоорієнтованого підходу в управлінні стратегічною адаптацією підприємства.

Формулювання мети дослідження

Метою роботи є обґрунтування необхідності використання клієнтоорієнтованого підходу в управлінні стратегічною адаптацією підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження

З метою стратегічної адаптації до реалій сьогодення сучасні підприємства намагаються вибудувати багаторівневі системи моніторингу та задоволення потреб споживачів товарів і послуг, створювати для клієнта додаткові привабливі цінності. Це виокремлює їх серед конкурентів і робить впізнаваними на ринку. Таким чином, клієнторієнтований підхід є міждисциплінарним і з'явився як продукт еволюціонування і взаємодії концепцій маркетингу та менеджменту.

Активне формування концепції маркетингу взаємодії або взаємовідносин на ринках товарів і послуг відбувалося у 1980-ті рр. в межах північноєвропейської школи маркетингу. Поява і розвиток цієї концепції визначалася низкою позитивних змін у практиці бізнесу, до яких належать: стрімке зростання сфери послуг, зміни у функціоналах управління якістю, розвиток партнерських відносин, розповсюдження інформаційних технологій. Головною ідеєю цієї концепції стало те, що об'єктом управлінського впливу у маркетингу стає не загальне управлінське рішення, а відносини (комунікації) з покупцем та іншими контактними аудиторіями. У 1990-х рр. ХХ століття клієнтоорієнтовані організації стали розглядатися як підприємства, що прагнуть знайти і якомога краще задовольнити потреби клієнтів. А клієнторієнтований підхід еволюціонував в напрямку від товарно-домінантної до сервісно-домінантної логіки.

Еволюція концепції управління взаємовідносинами з клієнтами представлена на рис. 1.

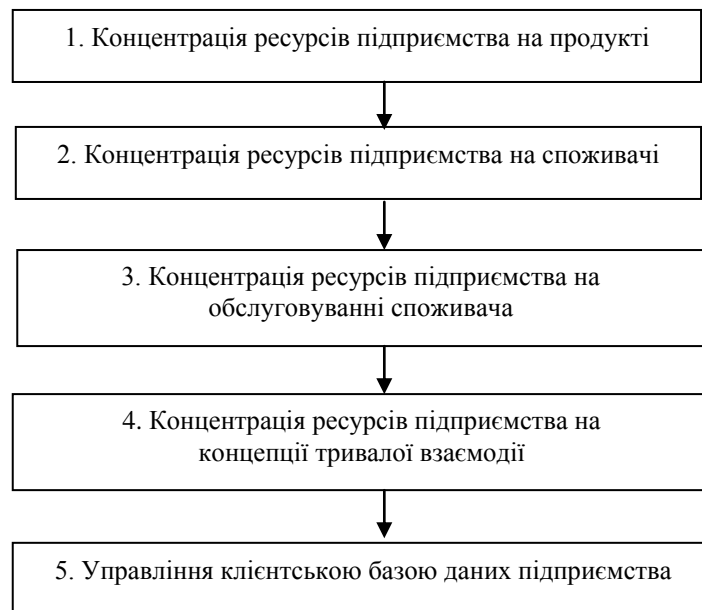


Рис. 1. Еволюція концепції управління взаємовідносинами з клієнтами

Слід зазначити, що наразі відсутнє загальноприйняте трактування дефініції «клієнтоорієнтованість». На сьогодні дослідники не дійшли спільного бачення щодо ключової сутності даного поняття, а саме, чим є клієнтоорієнтованість насамперед: стратегією (підходом), інструментом (методом) управління, характеристикою (результатом діяльності). Систематизація науково-практичних підходів до тлумачення поняття «клієнтоорієнтованість» в економічній літературі (таблиця 1) дозволяє виділити три основні напрями, що розкривають суть даного поняття з позиції:

- 1) стратегії ведення бізнесу;
- 2) характеристики бізнесу;
- 3) клієнтського досвіду.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

Автори	Визначення поняття «клієнтоорієнтованість»
Підхід з позиції стратегії ведення бізнесу	
Голубовський Р.	Бізнес-стратегія компанії, відповідно до якої вона (компанія) робить дії, спрямовані на задоволення потреб клієнта, з метою перетворити його в лояльного клієнта.
Тишина Н.	Спосіб ведення бізнесу, за якого споживач – це жива людина зі своїми бажаннями і потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені.
Карєєва Ю.	Стратегічний підхід до розвитку організації, який забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості, що припускає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів та утримання найбільш прибуткових із них за рахунок підвищення якості обслуговування та задоволення їх потреб.
Устян О.Ю.	Стратегія ведення бізнесу, що характеризується глибоким розумінням та пошуком шляхів ефективного задоволення потреб клієнтів, передбачає підвищення якості обслуговування та адаптацію внутрішніх бізнес процесів відповідно до споживчих запитів, націлена на отримання стійких конкурентних переваг та зростання прибутковості організації.
Мухортова О.	Це стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результатами цієї стратегії є: лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів.
Підхід із позиції характеристики бізнесу	
Новіков О.	Характеристика самого бізнесу, що відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників. Це інструмент, який дозволяє підприємству отримувати лояльних клієнтів. Користування цим інструментом вимагає деяких інвестицій.
Хуторської П.О., Степура В.А.	Це концепція ведення бізнесу, спрямована на задоволення, передбачення і формування потреб кінцевих споживачів, що реалізується на всіх рівнях менеджменту у всіх функціональних підрозділах, орієнтована на інноваційний (проактивний) розвиток з метою досягнення стійких конкурентних переваг.
Лучков В.	Це здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів.
Підхід із позиції клієнтського досвіду	
Алькама В., Арцюх Ю.	Це інструмент управління стосунками з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що ґрунтується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах і рівності позицій.
Харський К.В.	Це не те, що ви думаєте зробити для клієнта, це те, що клієнт думає про вас. Це оцінка клієнтом видимої частини діяльності компанії.
Еверт С.	Це вміння виявляти потреби клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) та ефективно задовольняти їх.
Ковальчук С.	Інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.

Незважаючи на те, що визначення сутності клієнтоорієнтованого підходу в маркетинговому менеджменті є достатньо неоднозначним, усі автори доходять до згоди, що клієнтоорієнтованість – це побудова з клієнтами довгострокових та взаємовигідних відносин на основі максимального передбачення їх очікувань та задоволення їх потреб. У кінцевому підсумку такі відносини з клієнтами дозволяють утримувати їх лояльність досить довго і одержувати сталий прибуток, що у свою чергу і буде формувати конкурентні переваги і стратегічну адаптивність підприємства.

Застосування клієнтоорієнтованого підходу є дуже важливим у тих сферах бізнесу, де успішність діяльності пов'язана із взаємодією з людьми, тому індустрія туризму та відпочинку безпосередньо залежить від надання клієнтоорієнтованого обслуговування, оскільки пропонує послуги, якими візитери користуються в момент і місці їх придбання. Клієнторієнтований підхід стає необхідним в туризмі, де технологічний процес пов'язаний із взаємодією «людина-людина». Використання стандартизованих туристичних послуг призводить до формування повторюваних маркетингових рішень. Тому єдиний спосіб утримати споживача – це індивідуалізація стосунків з ним, що можлива на основі розвитку

довготермінової взаємодії на принципах широкого партнерства і «wow-сервісу». Стосунки як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтелектуальний та інформаційний ресурси інтегруються у безперервні та ефективні відносини.

Виходячи з того, що головною особливістю клієнтоорієнтованості туризму є фокусування уваги на клієнті, ланцюжок створення цінності туристичного продукту на основі клієнтоорієнтованого підходу формується від клієнта до продукту, а не навпаки (рис. 2).



Рис. 2. Ланцюжок створення цінності туристичного продукту на основі клієнтоорієнтованого підходу

Таким чином, клієнтоорієнтованість є провідним підходом, що зможе забезпечити високий рівень стратегічної адаптивності підприємства туристичної сфери на ринку в довгостроковій перспективі і наступні конкурентні переваги:

- 1) унікальна конкурентна пропозиція, яку важко скопіювати конкурентами, полягає в наданні максимальної споживчої цінності клієнтам;
- 2) формування стійкого емоційного зв'язку між клієнтом і підприємством, що зменшує імовірність його переходу до конкурентів;
- 3) формування кола лояльних клієнтів, що дозволяє отримувати додатковий дохід та залучати нових клієнтів унаслідок рекомендацій наявних;
- 4) якісні зміни в усіх аспектах діяльності туристичного підприємства, що підвищують його загальну ефективність;
- 5) задання стратегічного вектору розвитку підприємства, акумулювання ресурсів на найбільш пріоритетних аспектах, системні результативні організаційні зміни.

Маємо підкреслити, що клієнтоорієнтованість в туристичній сфері – це вміння виявляти і попереджувати потреби, здійснювати враження на споживача і створювати атмосферу, що задовольняє його потреби (у комфорті, розвагах, спілкуванні, відпочинку). Виходячи з цього клієнтоорієнтованість можна визначити як стратегічний актив з наступними адаптивними можливостями бізнесу:

- орієнтація на утримання клієнтів (основоположна ідея);
- індивідуальні комунікації з клієнтами (реалізується через особисте спілкування персоналу з клієнтами);
- співпраця, що ґрунтується на відносинах, а не на продукті (відносини, що формуються між підприємством і клієнтом, виходять далеко за межі загальноприйнятої взаємодії у межах акту економічного обміну).

Висновки

З позицій управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства, – клієнтоорієнтованість являє собою цілісну систему поглядів, ідей і методів управління, які дозволяють встановлювати, підтримувати і розвивати взаємини з власними споживачами, що приводить до стійкої взаємодії та необхідного комерційного результату. Для побудови клієнтоорієнтованого управління на підприємствах туристичного бізнесу мають використовуватися комбінації методів реалізації стратегії, методів організаційних змін і методів вивчення цінності, створюваної для споживача туристичних послуг. При цьому головною ознакою сформованого клієнтоорієнтованого підходу є утримання та розширення клієнтської бази, наявність політики формування адаптивної стратегії, удосконалення ключових способів визначення її цілей, пріоритетів, ресурсів.

Список використаної літератури

1. Вороніна А.В. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації / А.В. Вороніна, А.С. Зеніна-Біліченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №11. – С. 294-299.
2. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №11(113). – С. 115-122.
3. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» і «адаптивність» / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Вісник національного університету «Львівська Політехніка». – 2010. – №684. – С. 346-353.
4. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції / С.В. Ковальчук // Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління. – К.: КНУТД, 2016. – С. 9-10.
5. Ковальчук С.В. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу / С.В. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 5. – С. 34-48.
6. Боярська М.О. Сутність та визначення економіки вражень на сучасному етапі розвитку економіки України / М.О. Боярська // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 25-27.
7. Голишева Є.О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості та модель переходу / Є.О. Голишева // Економіка та підприємництво. – 2015. – Вип. 34-35. – Ч. 2. – С. 105-114.
8. Хуторської П.О. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічній нестабільності / П.О. Хуторської, В.А. Степура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_hutor_stepura.htm
9. Воржакова Ю.П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики підприємства / Ю.П. Воржакова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012>
10. Голубовський Р. Клієнтоорієнтованість та як нею скористатись клієнту / Р. Голубовський [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.golubovsky.com/client-orientation-for-client>

References

1. Voronina A.V. (2016) Formuvannya systemy adaptivnoho stratehichnoho upravlinnia rozvytkom orhanizatsii [Formation of system of adaptive strategic management of organization development]. – Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – №11. – P. 294-299 [in Ukrainian].
2. Dovhan L.Ie. (2010) Stratehichna stiikist u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic sustainability in the enterprise strategic management system]. – Aktualni problemy ekonomiky. – №11(113). – P. 115-122 [in Ukrainian].
3. Iachmenova V.M. (2010) Sutnist poniat «adaptatsiia» i «adaptivnist» [The essence of the concepts of "adaptation" and "adaptability"]. – Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska Politekhnikha». – №684. – С. 346-353[in Ukrainian].
4. Kovalchuk S.V. (2016) Kliiientooriiientovanist – suchasne spriamuvannia marketynhovoï kontseptsii [Client orientation is a modern direction of marketing concept]. – Aktualni problemy ta perspektivy rozvytku marketynhovoho upravlinnia. – P. 9-10 [in Ukrainian].
5. Kovalchuk S.V. (2015) Rozvytok kliiientooriiientovanosti zasobamy kraudsorsynhu [Developing client-centered crowdsourcing]. – Marketynh v Ukraini. – № 5. – P. 34-48 [in Ukrainian].
6. Boiarska M.O. (2016) Sutnist ta vyznachennia ekonomiky vrazhen na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [The essence and definition of the economy of impressions at the present stage of economic development of Ukraine]. – Molodyi vchenyi. – № 4. – С. 25-27 [in Ukrainian].
7. Holysheva Ye.O. (2015) Kliiientooriiientovana kontseptsii: sutnist, osoblyvosti ta model perekhodu [Client-oriented concept: essence, features and model of transition]. – Ekonomika ta pidpriemnytstvo. – Vup. 34-35(2). – С. 105-114 [in Ukrainian].
8. Khutorskoi P.O. (2017) Kliiientooriiientovanist stratehichnoho menedzhmentu yak vyklyk ekonomichnii nestabilnosti [Client-oriented strategic management as a challenge to economic instability]. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_hutor_stepura.htm [in Ukrainian].
9. Vorzhakova Yu.P. (2010) Vykorystannia kliiientooriiientovanoho pidkhodu pry formuvanni konkurentnoi polityky pidpriemstva [Use of client-oriented approach in the formation of enterprise competitive policy]. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012> [in Ukrainian].
10. Holubovskiy R. Kliiientooriiientovanist ta yak neiu skorystatys kliientu [Customer orientation and how to use it for the client]. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://blog.golubovsky.com/client-orientation-for-client> [in Ukrainian].