

Жегус Олена Валентинівна, канд. екон. наук, доц., докторант кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-68; e-mail: gegus.home.com@mail.ru.

Жегус Елена Валентиновна, канд. экон. наук, доц., докторант кафедры маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-68; e-mail: gegus.home.com@mail.ru.

Zhegus Olena, PhD, Associate Professor, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-68; e-mail: gegus.home.com@mail.ru.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Н.Л. Савицькою.

Отримано 30.09.2017. ХДУХТ, Харків.

DOI: 10.5281/zenodo.1109700

УДК 640.41:339.138(4):658.8.12

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ СЕРВІС У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Н.М. Джгуташвілі

Охарактеризовано суть готельної послуги та сервісу готелю як маркетингового продукту готельного бізнесу, що включає ядро послуги, її кастомізовані варіанти, атмосферу, архітектуру та контактний персонал. З'ясовано, що клієнтоорієнтованість є ключовою характеристикою готельного бізнесу та відображає поєднання розуміння стратегічних векторів бізнесу, його сутнісних характеристик і бачення організації очима клієнта (внутрішнього – співробітника і зовнішнього – споживча). Визначено, що клієнтоорієнтований сервіс полягає у фокусуванні уваги на клієнті, а не на продуктоцентрованій маркетинговій стратегії.

Ключові слова: клієнтоорієнтований сервіс, готельний бізнес, готельні послуги, маркетинговий менеджмент, маркетинг готельних послуг.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Н.Н. Джгуташвили

Охарактеризованы суть гостиничной услуги и сервиса отеля как маркетингового продукта гостиничного бизнеса, который включает ядро услуги, ее кастомизированные варианты, атмосферу, архитектуру и контактный персонал. Определено, что клиентоориентированность выступает ключевой характеристикой гостиничного бизнеса и отражает сочетание стратегических векторов бизнеса, его сущностных характеристик и виденье организации глазами клиента (внутреннего – сотрудника и внешнего – потребителя). Продемонстрировано, что клиентоориентированный сервис заключается в фокусировании внимания на клиенте, а не на продуктоцентрированной маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: клиентоориентированный сервис, гостиничный бизнес, гостиничные услуги, маркетинговый менеджмент, маркетинг гостиничных услуг.

CUSTOMER-ORIENTED SERVICE IN HOTEL BUSINESS: THEORETICAL ASPECTS

N. Dzhgutashvili

The purpose of the article is to clarify conceptual apparatus of marketing management for the enterprises of the hotel and restaurant industry in terms of disclosure of the essence of client-oriented service of the hotel. The article describes the essence of the hotel service and services in the hotel, analyzes different points of view on the concept of customer orientation. The study revealed that the concept of customer orientation is a key feature of the hotel business and reflects the combination of understanding strategic business vectors, its essential characteristics and vision of the organization through the eyes of the client. From the marketing point of view, hotel service is considered as a product including the core of the service, its customized options, the atmosphere, architecture and contact staff. Customer-oriented service focuses on the external and internal client by adjusting all business processes, technologies and offered hotel products to meet the needs of the guests, which manifests itself in creating a unique consumer value in a particular segment of the hotel services market. Client-oriented strategy allows to increase profitability; competitiveness at the expense of the company's compliance with modern trends and market rules; build a system of relations with the client aimed at forming their loyalty and long-term interaction, promotion of business; to balance the company interests and customer satisfaction (based on the study of consumer demand and benefits, the competitors' behavior, customer loyalty programs). The main directions of the client-oriented strategy of the hotel are customer loyalty (customer satisfaction increases the frequency and volume of

orders); creation of products with added consumer value; increase in sales due to the sales of products with added consumer value; motivation of the internal client. The revealed characteristics of the conceptual apparatus of marketing management can become the basis for further theoretical explorations and practical recommendations for marketing planning of customer-oriented customer service activities of the hotel business.

Keywords: client-oriented service, hotel business, hotel services, marketing management, marketing of hotel services.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Готельна послуга надається і нею користуються одночасно, що дає можливість виправлення недоліків обслуговування лише в процесі її надання, тому досягнення якості у сфері обслуговування – найважливіше завдання, вирішення якого забезпечує успішний розвиток бізнесу. Якщо урахувати те, що на завоювання нових клієнтів у середньому потрібно приблизно в 6 разів більше коштів, ніж на утримання вже існуючих [1], то маркетингова діяльність із поліпшення сервісу, пропозиція нових послуг, розробка гнучкої цінової політики становлять пріоритет для будь-якої компанії, орієнтованої на споживача.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованого управління на підприємствах знайшли своє відображення в працях таких відомих вітчизняних і зарубіжних учених як П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок, П. Браун, Ф. Котлер, Г.А. Папірян, Х.Й. Роглев, М. Мальська, А. Пандяк, К. Сьюелл, С. Еверт, І. Манн, Д. Лінг, Р. Йен, С. Варго, Р. Лаш, С. Апельбаум, Б. Пратт, О. Румянцева, Н. Рябоконт, К. Прахалад, В. Рамасвами, О. Прончева, де висвітлено засади клієнтоорієнтованості підприємств, окремо маркетингу в індустрії гостинності, досліджують процес надання готельної послуги, а також аналізують чинники, що впливають на розвиток готельної сфери.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у вирішення проблеми впровадження ефективної системи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах сфери послуг зробили М. Бойко, П. Петриченко, Ю. Опанащук, С. Гаврилюк, Н. Кудла, С. Смерічевський, Н. Краснокутська, К. Гурджян та ін. Проте залишаються недостатньо вивченими питання, пов'язані з визначенням поняття клієнтоорієнтованого сервісу готельного підприємства, комплексних його складових, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності готелю в сучасних умовах господарювання.

Мета статті полягає в уточненні понятійного апарату маркетингового менеджменту для підприємств готельно-ресторанної

індустрії, щоб розкрити суть клієнтоорієнтованості сервісу готелю. Для реалізації поставленої мети дослідження сформульовано такі завдання:

- охарактеризувати суть готельної послуги;
- провести критичний огляд наукової літератури для категоріальної визначеності поняття «клієнтоорієнтованість»;
- уточнити поняття «клієнтоорієнтованість сервісу готелю».

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельний бізнес в Україні розвивається хвилеподібно. За даними Державної служби статистики України кількість готелів та аналогічних засобів розміщування (рис. 1) у 2015 році склала 2478, що на 166 одиниць менше порівняно з 2014 роком [2].

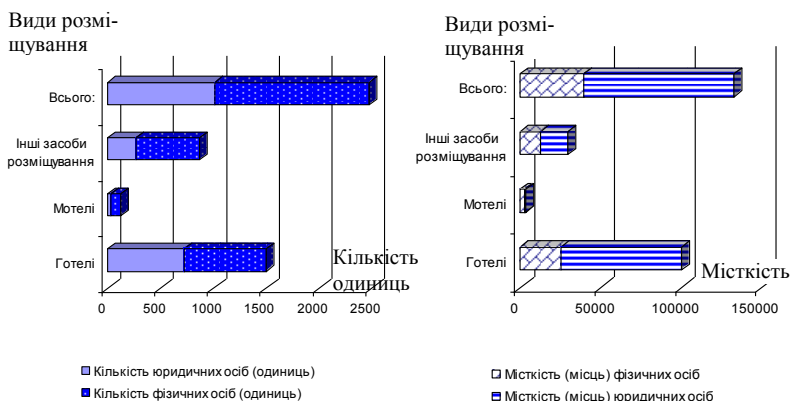


Рис. 1. Структура засобів розміщування в Україні у 2015 році (розраховано автором за даними [2])

Наведені на рис. 1 дані свідчать, що в структурі засобів розміщування готелі займають переважну частину, а саме 60,86% загальної кількості, а за місткістю – 75,59%. Кількість місць розміщування в готелях зі статусом юридичної особи становить 74,92% загальної місткості всіх готелів в Україні.

Особливості готельних послуг, що відрізняють їх від товару: нематеріальний характер в основній складовій послуг; обмеженість зберігання; терміновий характер надання послуг; періодичний (сезонний) характер попиту на готельні послуги; неоднорідність якості обслуговування; територіальна прив'язка; комплексність, тобто різноманітне наповнення, яке варіюється залежно від запиту гостя; неможливість повною мірою відстежити дії та справжні емоції контактного персоналу готелю.

Готельна послуга формується в процесі обслуговування внаслідок взаємодії виконавця та замовника, сплачуючи послугу, клієнт не забирає з собою нічого конкретного (фізичного). Відсутність можливості володіння характеризується такими наслідками: суб'єктивність думки гостя, оскільки в оцінюванні він покладається тільки на враження та спогади; неможливість передчасної заготівлі послуги та її зберігання, тому що вона пропонується одномоментно; складність реклами послуги, оскільки зі створенням зображення, що ніяк не виражене можуть виникати певні труднощі; клієнт не може оцінити послугу, не оплативши її передчасно [3].

Процес надання основних послуг у готельній діяльності можна поділити на декілька основних етапів: інформування про послуги; резервування (бронювання) місць; реалізація послуг; зустріч і супровід гостей; обслуговування під час перебування. Сервіс готелів організовується за принципом пропозиції, тобто шляхом розширення/оновлення/урізноманітнення асортименту додаткових послуг. Додаткові послуги з точки зору задоволення попиту на них класифікують на такі, що:

1. Полегшують перебування туристів у готелі та туристичному районі:

- інформаційні (інформування про послуги, що їх надає готель, розваги в туристичному районі, транспортні зв'язки, можливості купівлі товарів, місце знаходження історико-культурних пам'яток і закладів тощо);

- комунально-побутові (прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентарю тощо);

- посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших містах тощо);

- послуги автотуристам (забезпечення гаражем, стоянкою, дрібним ремонтом транспортних засобів);

- надання друкованої продукції, настільних ігор;

- продаж товарів;

- прокат спортивного, пляжного інвентарю, автомобілів, техніки та ін.;

- зберігання кореспонденції, цінностей.

2. Збагачують знання туристів про район, країну (організація екскурсій, зустрічей, перегляду фільмів, урочистостей із нагоди національних свят).

3. Підвищують рівень комфорту в номерах (подання закусок і напоїв до номера, медичні та косметичні процедури, установлення додаткового обладнання в номері, організація спортивно-оздоровчих послуг, створення умов для проведення конференцій тощо).

4. Задовольняють особливі вимоги гостей: діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (надання музичних інструментів, послуг особистого екскурсовода, перекладача, секретаря, забезпечення телексом зв'язком, комп'ютером тощо). Перелік додаткових послуг істотно відрізняється в різних за видами та категоріями готелях [4].

Обслуговування в готелі – це система заходів, що забезпечують достатній рівень сервісу, який визначається комфортністю перебування гостей у готелі, тобто задоволеністю найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів. У визначенні рівня сервісу готелю важливе місце посідає його імідж. Залежність між іміджем готелю (привабливістю для клієнтів) і якістю обслуговування гостей пряма, чим вища культура обслуговування, тим успішніша діяльність підприємства.

В умовах рухливих змін ринку оператори готельного бізнесу використовують стандартизовані готельні послуги, що призводить до формування повторюваних маркетингових рішень. Тому єдиний спосіб утримати споживача – це індивідуалізація стосунків з ним, що можлива на основі розвитку довгострокової взаємодії на принципах партнерства. Стосунки як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтегровані інтелектуальний та інформаційний ресурси – головні чинники безперервності й ефективності ринкових відносин [4].

Термін «клієнтоорієнтованість» стає все більш популярним у бізнесі, у тому числі у сфері готельно-ресторанної індустрії. Індустрія гостинності специфічна сфера, де процес виробництва пов'язаний із взаємодією «людина–людина», а не «людина–машина» (устаткування). Саме тому менеджменту готелю в сучасних умовах господарювання необхідно розуміти різницю між сервісом та клієнтоорієнтованим сервісом.

Клієнтоорієнтованість – це філософія ведення бізнесу, орієнтована на виявлення та задоволення потреб клієнтів, підвищення їх лояльності, націлена на отримання прибутку в довгостроковому періоді. Клієнтоорієнтованість є інструментом маркетингу, що підвищує лояльність клієнтів відносно до підприємства. Тому вона є засобом, що дозволяє використовувати додаткові ресурси підприємства для перемоги над конкурентами. Звичайне підприємство орієнтується на клієнта лише в певних сферах, тоді як клієнтоорієнтований бізнес повністю націлений на клієнта, і тому в сучасних умовах він має стратегічні конкурентні переваги [5]. Сучасний бізнес-словник трактує поняття «клієнт-орієнтованість» у контексті сервісу або маркетингу, а інколи – у значенні одного з їх основних елементів [6].

Клієнтоорієнтованість (customer-centric, customer-oriented) тлумачиться як формування позитивного досвіду в споживача під час купівлі товару або послуги, а також під час подальшого сервісу. Також зазначається, що клієнтоорієнтований підхід створює додаткову цінність підприємства за рахунок виокремлення його серед конкурентів, які не можуть запропонувати споживачам такі послуги, які надає підприємство [7].

Найяскравіше клієнтоорієнтований сервісний підхід представлений у дослідженнях С. Варго і Р. Лаш [8], які є визнаними фундаторами сервісно-домінантної логіки. Автори [8] стверджують, що сучасний маркетинг розвивається в напрямі від товарно-домінантної логіки (gooddominantlogic, GD) до сервісно-домінантної логіки (servicedominantlogic, SD).

Систематизацію різноманітних науково-практичних підходів до тлумачення поняття «клієнтоорієнтованість» наведено в таблиці.

Таблиця

Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

Автори	Визначення поняття «клієнтоорієнтованість»
1	2
Підхід із позиції стратегії ведення бізнесу	
Голубовський Р. [9]	Клієнтоорієнтованість або орієнтація на клієнта – бізнес-стратегія компанії, відповідно до якої вона (компанія) робить дії, спрямовані на задоволення потреб клієнта, з метою перетворити його в лояльного клієнта
Тишина Н. [10]	Спосіб ведення бізнесу, за якого споживач – це жива людина зі своїми бажаннями і потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені
Кареева Ю. [11]	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 клієнтів і задоволення їхніх потреб
Д. Лінг, Р. Йен [12]	Клієнтоорієнтована ділова стратегія, що вимагає реінжинірингу бізнес-процесів, процес активного поглиблення знань про клієнтів, використання цих знань для задоволення їхніх індивідуальних потреб

Продовження табл.

1	2
Мухортова О. [13]	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
Манн І. [14]	– Це ініціація позитивних емоцій і захвату в існуючих клієнтів, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів; – стратегія ведення бізнесу компанії, відповідно до якої вона (компанія) робить дії (подекуди зовсім нестандартні й індивідуальні), спрямовані на задоволення потреб клієнта, із метою перетворити його в лояльного клієнта. Така стратегія здебільшого вигідна в довгостроковій перспективі, хоча іноді досить витратна в ресурсах
Воржакова Ю. [15]	Перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів
Зінкевич А. [16]	Це цілеспрямовані та системні дії компанії, мета яких перевершити очікування своїх клієнтів і зробити їх щасливими
Браун П., Сьюелл К. [17].	Здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів
Підхід із позиції характеристики бізнесу	
Новіков О. [18]	– Це 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
Юрчак О. [19]	Базовий набір характеристик, що формують корпоративну культуру. Іншими словами це як генетичний код організації, тобто набір цінностей, створюваний роками, код, який неможливо змінити за кілька місяців, але неможливо і зруйнувати, якщо він є

Продовження табл.

1	2
Лучков В. [20]	Це здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів
Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. [21]	Термін для методик, технологій і потужностей електронної торгівлі, що використовуються компаніями для управління взаєминами з клієнтами
Підхід із позиції клієнтського досвіду	
Р. Гласер[22]	Стратегічний міст між інформаційними технологіями і маркетинговими стратегіями з налагодження тривалих взаємин із клієнтами та зростання прибутковості
Патлах І. [23]	Інструмент управління стосунками з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах та рівності позицій
Еверт С. [24]	Це вміння виявляти потреби клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) й ефективно задовольняти їх
Апельбаум С., Пратт Б. [25]	Підхід до управління або модель, яка поміщає клієнта в центр бізнес-процесів і методів роботи компанії
Харський К. [6]	– Це не те, що ви думаєте зробити для клієнта, це те, що клієнт думає про вас; – це не те, що компанія робить для свого клієнта, це не те, що вона збирається зробити, це не те, що вона хоче зробити, це не те, що вона може зробити за необхідності. Це оцінка клієнтом видимої частини діяльності компанії
Алькама В., Арцюх Ю. [26]	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

Наведені в таблиці трактування поняття «клієнтоорієнтованість» згруповано в три підходи, що розкривають суть поняття з позиції:

- 1) стратегії ведення бізнесу;
- 2) характеристики бізнесу;

3) клієнтського досвіду.

Обов'язковими складовими клієнтоорієнтованості є: клієнтоорієнтована стратегія, урахування побажань та очікувань клієнта, корпоративна культура, клієнтоорієнтоване керівництво, стратегія найму персоналу, навчання співробітників.

Таким чином, клієнтоорієнтованість полягає не в наборі послуг чи цінovій політиці, а в характері взаємодії готельного підприємства з клієнтом зовнішнім – гостем та внутрішнім – персоналом. З маркетингової точки зору, готельний сервіс розглядається як продукт, що задовольняє потреби споживача готельних послуг, тому доцільно виділити такі елементи:

1) ядро послуги: розміщення + харчування + додаткові та супутні послуги;

2) кастомізацію послуги для клієнтів (гнучкість додаткових послуг);

3) атмосферу (інтер'єр, оснащення, корпоративну культуру тощо);

4) архітектуру (стиль, парковка, прикраси, територія, паркові зони, басейни);

5) контактний персонал (професіоналізм і клієнтоорієнтованість).

Головна відмінність клієнтоорієнтованого сервісу полягає у фокусуванні уваги на клієнті, а не на продуктоцентрованій маркетинговій стратегії. Ланцюжок створення цінності готельного продукту (сервісу), поданий на рис. 2, розгортається від клієнта до продукту, а не навпаки.



Рис. 2. Ланцюжок створення споживчої цінності клієнтоорієнтованого сервісу

Із рис. 2 випливає, що клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу саме на понятті «клієнт», що є ширшим, ніж «кінцевий споживач», оскільки включає також і співробітників, які є клієнтами

для підрозділів у структурі готелю, немотивований персонал навряд чи буде ефективно задовольняти потреби клієнтів за будь-якими напрямками готельного сервісу.

Стратегія клієнтоорієнтованості дозволяє: підвищити прибутковість; конкурентоспроможність за рахунок відповідності компанії сучасним тенденціям і правилами ринку; побудувати систему стосунків з клієнтом, спрямовану на формування їх лояльності та довгостроковості взаємодії (безперервний процес залучення клієнтів, супроводу і розвитку), просування бізнесу (коли клієнт виступає адвокатом бренду, тобто рекомендує готель іншим споживачам); дотриматися балансу інтересів компанії та задоволеності клієнта (на основі вивчення купівельного попиту та переваг, поведінки конкурентів, програм лояльності клієнтів). Головними напрямками стратегії клієнтоорієнтованості готелю є: формування лояльності клієнтів (задоволений клієнт збільшує частоту й обсяг замовлень); створення продуктів із доданою споживчою цінністю; збільшення обсягів продажу за рахунок реалізації продуктів із доданою споживчою цінністю; мотивація внутрішнього клієнта.

Висновки. Отже, поняття «клієнтоорієнтованість» є ключовою характеристикою готельного бізнесу та відображає поєднання розуміння стратегічних векторів бізнесу, його сутнісних характеристик і бачення організації очима клієнта. Із маркетингової точки зору готельний сервіс розглядається як продукт, що включає ядро послуги, її кастомізовані варіанти, атмосферу, архітектуру та контактний персонал. Клієнтоорієнтований сервіс фокусує увагу на зовнішньому та внутрішньому клієнтах, підлаштовуючи всі бізнес-процеси, технології та пропонувані готельні продукти для створення унікальної споживчої цінності в конкретному сегменті ринку готельних послуг. Завдання клієнтоорієнтованого сервісу в готельній сфері – максимально відповідати очікуванням гостя та випереджувати його бажання, що становить базис ціннісної пропозиції готелю, його конкурентних переваг.

Виявлені характеристики понятійного апарата маркетингового менеджменту можуть стати підґрунтям подальших теоретичних розвідок та практичних рекомендацій щодо маркетингового планування заходів клієнт-орієнтованого сервісу готельного бізнесу.

Список джерел інформації / References

1. Папирян Г. А. Маркетинг в туризме / Г. А. Папирян. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 375 с.
Papiryany, G.A. (2001), *Marketing in tourism [Marketing v turizme]*, Finansy i statistika, Moscow, 375 p.

2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>
State Statistics Service of Ukraine [“Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy”], available at: <http://ukrstat.gov.ua/>
3. Балашова Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е. А. Балашова – М. : Вершина, 2005. – 176 с.
Balashova, E. A. (2005), *Hotel business. How to achieve impeccable service* [Gostinichnyj biznes. Kak dostich' bezuprechnogo servisa], Verzhina, Moscow, 176 p.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
Kotler, F. (2006), *Marketing management. Ex-press course* [Marketing menedzhment. E'kspress-kurs], Piter, SPb, 464 p.
5. Петриченко П. Клиент-орієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності / П. Петриченко // Економіст. – 2014. – № 1. – С. 79–82.
Petryuchenko, P. (2014), “Customer-oriented approach in the hospitality industry” [“Kliient-oriientovanyj pidkhid u diial'nosti pidprijemstv industrii hostynnosti”], *Ekonomist*, No. 1, pp. 79-82.
6. Харский К.В. Принципы клиентоориентированного бизнеса / К.В. Харский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.harsky.ru/?p=479>
Harskij, K.V. “Principles of client-oriented business” [“Principy klientoorientirovannogo biznesa”], available at: <http://www.harsky.ru/?p=479>
7. Business dictionary available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-centric.html>
8. Варго С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Варго, Р. Лаш // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2. – С. 73–106.
Vargo, S., Lash, R. (2006), “The development of a new dominant marketing logic” [“Razvitie novoj dominiruyushhej logiki marketinga”], *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, No. 2, pp. 73-106.
9. Голубовський Р. Клиентоорієнтованість та як нею скористатись клієнту [Електронний ресурс] / Р. Голубовський [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.golubovsky.com/client-orientation-for-client>
Holubovs'kyj, R. “Client orientation and how to use it to the client” [“Kliiintooriientovanist' ta yak neiu skorystatys' kliientu”], available at: <http://blog.golubovsky.com/client-orientation-for-client>
10. Тишина Н. Клиентоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом / Н. Тишина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-kliiintoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>
Tyshyna, N. “Client orientation is a two-way street” [“Kliiintooriientovanist' – tse vulitsia z dvobichnym rukhom”], available at: <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-kliiintoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>
11. Кареева Ю. Клиентоорієнтований підхід у розвитку організації / Ю. Кареева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kareeva-konstruktiv.ru>

Kareieva, Yu. "Client-oriented approach to organization development" ["Kliiotoorientovanyj pidkhid u rozvytku orhanizatsii"], available at: <http://kareeva-konstruktiv.ru>

12. Ling R., Yen, D.C. (2001) "Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, No. 3, pp. 82-97.

13. Мухортова О. Клиентоориентированность / О. Мухортова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eduardk.livejournal.com/93553.html>.

Muxortova, O. "Customer Orienting" ["Kliiotoorientirovannost"], available at: <http://eduardk.livejournal.com/93553.html>

14. Манн И. Определение клиентоориентированности / И. Манн [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://silauma.ru/igor-mann-blog/2008/05/29/moe-opredelenie-kliiotoorientirovannosti/>

Mann, I. "Definition of client orientation" ["Opredelenie kliiotoorientirovannosti"], available at: <http://silauma.ru/igor-mann-blog/2008/05/29/moe-opredelenie-kliiotoorientirovannosti/>

15. Воржакова Ю. П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. П. Воржакова. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012>

Vorzhakova, Yu.P. "Use of a client-oriented approach in the formation of competitive policy in printing companies" ["Vykorystannia kliiotoorientovanoho pidkholdu pry formuvanni konkurentnoi polityky na polihrafichnykh pidpryemstvakh"], available at : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012>

16. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности [Электронный ресурс]. / А. Зинкевич // Клиентоориентированность. – 2014. – Режим доступа : <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/kliiotoorientirovannost>

Zinkevich, A. (2014) "Secrets of client orientation" ["Sekrety kliiotoorientirovannosti"], available at: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/kliiotoorientirovannost>

17. Браун П. Клиенты на всю жизнь / П. Браун, К. Сьюелл ; пер. с англ. – М. : Дело, 2005. – 224 с.

Braun, P., S'yuell, K. (2005), *Clients for life* [*Klienty na vsyu zhizn'*], Delo, Moscow, 224 p.

18. Новиков А. Что такое клиентоориентированность? / А. Новиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting>

Novikov, A. "What is customer orientation?" ["Chto takoe kliiotoorientirovannost"], available at: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting>

19. Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики [Электронный ресурс] / А. Юрчак. – Режим доступа : <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna>

Yurchak, A. "How to distinguish a client-centric organization: the main characteristics" ["Kak razlichit' klientocentrichnyuyu organizaciyu: osnovnye

karakteristiki”], available at: <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna>

20. Лучков В. Что такое клиентоориентированность / В. Лучков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>

Luchkov, V. “What is customer orientation” [“Что такое klientoorientirovannost”], available at: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>

21. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.

Gembl, P., Stoun, M., Vudkok, N. (2002), *Marketing of consumer relationships [Marketing vzaimootnoshenij s potrebitelyami]*, FAIR-PRESS, Moscow, 512 p.

22. Glazer, R. (1997), “Strategy and structure in information-intensive markets: the relationship between marketing and IT”, *Journal of Market Focused Management*, pp. 65-81.

23. Патлах И. Н. Клиентоориентированность как философия бизнеса [Электронный ресурс] / И. Н. Патлах // Ваш бизнес. – 2011. – № 10. – С. 24–26. – Режим доступа : <http://www.b17.ru/article/4283>

Patlax, I.N. (2011), “Client-oriented as a business philosophy” [“Klientoorientirovannost' kak filosofiya biznesa”], *Vash biznes*, No. 10, pp. 24-26, available at: <http://www.b17.ru/article/4283>

24. Клиентоориентированность [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>
“Customer Orienteering” [“Klientoorientirovannost”], available at: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>

25. Appelbaum, S.H., Pratt, W.G. (1998), “Strategic organizational change the role of leadership, learning, motivation and productivity”, *Management Decision*, Vol. 36, No. 5, 299 p.

26. Алькема В. Г. Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного сервісу / В. Г. Алькема, Ю. В. Арцюх // Вчені записки Університету «Крок». – 2014. – Вип. 35. – С. 35–40.

Al'kema, V.G., Arcyux, Yu.V. (2014), Innovative strategy of client-oriented logistics service [“Innovaciynna strategiya klientoorientovanogo logistichnogo servisu”], *Vcheni zapiski Universitetu «Krok»*, Iss. 35, pp. 35-40.

Джугташвілі Наталія Миколаївна, асп., кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі, викладач, відділення туристичного та готельного обслуговування, Київський державний коледж туризму та готельного господарства. Адреса: вул. Генерала Жмаченка 26, м. Київ, Україна 02192. E-mail: natatomal@ukr.net.

Джугташвили Наталья Николаевна, асп., кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли, преподаватель, отделение туристического и гостиничного обслуживания, Киевский государственный колледж туризма и гостиничного

хозяйства. Адрес: ул. Генерала Жмаченко, 26, м. Киев, Украина, 02192. E-mail: natatoma1@ukr.net.

Dzhgutashvili Nataliya, PhD student, Department of Marketing and Business, Kharkiv State University of Food and Trade, lecturer, department of tourist and hotel services, Kyiv State College of Tourism and Hospitality. Address: st. General Zhmachenko, 26, Kyiv, Ukraine, 02192. E-mail: natatoma1@ukr.net.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Н.Л. Савицькою, проф. Т.В. Андросовою, д-ром екон. наук, проф. М.В. Чорною.

Отримано 30.09.2017. ХДУХТ, Харків.

DOI: 10.5281/zenodo.1109704

УДК 658.821

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЯК МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Л.М. Яцун, С.В. Селютін

Запропоновано підходи до систематизації стратегій розвитку підприємств сфери харчування. За основу систематизації взято еволюційні принципи глобальних законів розвитку, розподілених за рівнями буття, а також фрактальний підхід до розкриття сутності стратегій. Результатом використання стратегій за системою глобальних законів розвитку є підвищення їх ефективності на кожному етапі розвитку за спіраллю В. Мевеса.

***Ключові слова:** стратегія, систематизація стратегій, фрактал, сфера харчування, еволюційні принципи.*

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ КАК МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Л.Н. Яцун, С.В. Селютин

Предложены подходы к систематизации стратегий развития предприятий сферы питания. За основу систематизации взяты эволюционные принципы глобальных законов развития, распределенных по