

*I. А. Сененко,  
к. е. н., доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧА ПОСЛУГ ГОСТИННОСТІ**

*I. A. Senenko,  
PhD in Economics, Associate professor, Department of hospitality and restaurant business,  
Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine*

### **THE CONCEPTUAL APPROACH TO THE FORMATION OF BEHAVIOR MANAGEMENT MECHANISM OF THE HOSPITALITY SERVICES CONSUMER**

*У статті розглянуто проблему формування механізму управління поведінкою споживачів послуг гостинності. Визначено сутність механізму управління. Окреслено особливості послуг гостинності та роль споживача у їх формуванні. Сформульовано визначення механізму управління поведінкою споживача. Запропоновано декомпозицію механізму управління поведінкою споживачів послуг гостинності на три складові: механізм управління поведінкою потенційного клієнта; механізм управління поведінкою гостя та механізм управління поведінкою клієнта. Для підприємств індустрії гостинності такий підхід надає можливість розробляти і реалізовувати конкретні маркетингові заходи, управлінські дії відповідно до трьох станів споживача: потенційного клієнта, гостя, клієнта. Підприємству необхідно розробляти стратегію своєї роботи, здійснювати пошук інструментів і методів для ефективного корегування швидкості і якості переходу споживача з одного стану в інший.*

*In the article the problem of the formation of behavior management mechanism of hospitality services consumers has been considered. The essences of the concepts of management mechanism and mechanism of consumer behavior management have been identified. Peculiar properties of hospitality services and the role of the consumer in their formation have been outlined. The decomposition of the behavior management mechanism of hospitality consumers into the three components has been proposed offered. These are the behavior management mechanism of potential clients; behavior management mechanism of guest; behavior management mechanism of clients. For businesses of the hospitality industry, this approach makes it possible to develop and implement the specific marketing activities and management actions in accordance with the three states of the consumer: the potential client, guest, and client. The company needs to develop a strategy for its work, to search for the tools and techniques for correcting the speed and quality of the consumer transition from one state to another.*

**Ключові слова:** механізм управління, поведінка споживача, послуги гостинності, потенційний клієнт, гість, клієнт.

**Keywords:** management mechanism, the behavior of consumer, hospitality services, a potential client, guest, client.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання підприємства індустрії гостинності повинні впроваджувати нові підходи до управління. Для ефективного функціонування слід враховувати

тенденції розвитку науки управління, які полягають у глобалізації менеджменту, об'єднанні інтересів суспільства і людини, гуманізації управління, посилення технократичного аспекту управління, формування клієнтоорієнтованого управління. Для досягнення цього необхідно розробити відповідний ефективний механізм управління. Оскільки діяльність підприємств індустрії гостинності направлена на безпосередній контакт із споживачем, надання йому послуг, то доцільно концентрувати зусилля на формування механізму управління поведінкою споживачів послуг гостинності, що обумовлює актуальність і вагомість даної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження поведінки споживачів, формування моделей споживчої поведінки, управління споживчою поведінкою – складна і необхідна робота, покладена на маркетолога, менеджера підприємств туристичної індустрії, які функціонують в ринкових умовах господарювання. Даній проблематиці присвячені роботи вчених: Боуэн Дж., Бойко М., Забалдіна Ю., Каменских Е., Котлер Ф., Крамаренко В., Ламбен Ж., Мейкенз Д., Попова І., Ткаченко Т. та ін. В результаті дослідження останніх публікацій визначено, що не існує єдиного підходу до формування механізму управління поведінкою споживача послуг гостинності. Так, автори [1] Крамаренко В. І., Каменских Е. А. пропонують концепцію моделі управління поведінкою споживача на ринку товарів і послуг. Проте, дана модель не враховує особливості діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

У роботі [2] автор досліджував проблеми прийняття рішення споживачем в індустрії гостинності. На основі проведеного дослідження різних моделей поведінки споживачів, вчений запропонував формувати модель з врахуванням референтних груп для даної сфери споживання. Однак, визначення моделі поведінки споживача – це лише один із етапів формування ефективного механізму управління поведінкою споживача послуг гостинності. Виходячи з вищезазначеного не всі аспекти проблеми розкриті в повній мірі.

**Мета статті.** Основними цілями дослідження є визначення поняття механізму управління, з'ясування характерних особливостей послуг гостинності і відповідно специфіки формування механізму управління поведінкою споживача даних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі термін «механізм» застосовується досить часто. Такі мислителі, як Г. Гегель, К. Маркс користувалися терміном «механізм» постійно, відображаючи ним зрозумілий людству зміст. Так, Г. Гегель ототожнював механізм із науковою категорією, в якій втілювалася форма об'єктивності теорії буття [3, с. 385]. Карл Маркс пов'язував поняття механізму з «капіталістичним способом виробництва», тобто розглядав механізм як взаємодію системи господарської організації й розвитку суспільства [4, с. 633].

У техніці механізмом називають сукупність штучних, рухомопоеднаних ланок, які здійснюють задані рухи, причому кожному положенню однієї ланки відповідає певне положення інших його ланок [5, с. 56].

В економічній енциклопедії механізм розкривається як «...система, пристрій, спосіб, що визначає порядок діяльності, а також як – система певних елементів, що приводить у дію внутрішній пристрій машини, устаткування тощо» [6, с. 263].

Доцільно зауважити і погодитися з позицією [7, с. 246], що «...поняття «механізм» несе суто технічний зміст, а його цінність виявляється в контексті з уточнюючою назвою механізму, що має прикладне призначення...».

Використання такого визначення механізму в економіці та управлінні дає певне уявлення про механізми, які утворюються в економічних системах, кожний із яких представляє взаємопов'язані підсистеми і об'єднує множину різних елементів. Певне співвідношення суб'єктів управління, пов'язаних між собою комунікаційними каналами, утворює структуру системи, що відображає статику менеджменту, а сукупність методів, технологій і інше – його механізм [8, с. 21].

В еволюції різних підходів в управлінні поступово починає відокремлюватися й формуватися термін «механізм управління». Він тісно пов'язаний із системою управління, яка складається із сукупності всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що повинні забезпечувати задане функціонування підприємств, організацій та їх подальший розвиток.

Питанням визначення поняття механізму управління займалися такі вчені, як М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба, А. В. Ластенко, Е. М. Зайцева, В. А. Ткаченко, С. І. Чимшит, В. Р. Веснін, М. М. Мартиненко та ін. Проте не існує єдиної думки відносно трактовки цього поняття, що робить теорію механізму управління більш складною у вивченні.

У вітчизняній літературі, що стосується проблеми управління, містяться окремі підходи до визначення терміну «механізм управління». Цей термін трактується як внутрішня організація, сукупність станів і процесів, з яких складається управління, як явище соціального життя, або як внутрішня організація системи управління, або як процес узгодження впливу суб'єктів управління на явища оточуючої соціальної дійсності та реалізацію в управлінській діяльності встановлених норм і правил поведінки [9].

Цікавим є визначення механізму управління, наведеного у науковій праці [10, с. 212], де, використовуючи системний підхід, визначено: механізм управління – це система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії, функціонування всіх підсистем організації.

У процесі розробки та дослідження механізму управління, на думку М. І. Круглова, його слід розглядати, як складову частину (найбільш активну) системи управління, що забезпечує дію на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкту [11, с. 111].

Важливим доповненням до визначення механізму управління є результати дослідження [9], який розглядає механізм управління на рівні взаємозв'язків між підрозділами підприємства, і здійснює координацію їх роботи та організацію обміну інформацією для організації виробничо-господарської діяльності.

За дослідженнями Є. М. Короткова, механізм управління формується на основі взаємодії та поєднання різних важелів дії, до яких відносяться інтереси, цінності, мотиви, стимули [12, с. 90–94].

Запропоновано механізм управління розглядати як динамічний елемент системи управління, який є засобом по забезпеченню виконання управлінських функцій щодо досягнення цілей й завдань об'єкта, оптимальної діяльності та соціально-економічної ефективності на основі врахування особливостей об'єкта управління та середовища його функціонування.

При формуванні механізму управління необхідно також враховувати ту роль, яку відіграє об'єкт управління в ринкових умовах. При цьому склад і взаємозв'язки елементів механізму управління потребують конкретизації відповідно до предметної сфери діяльності кожного суб'єкта господарювання з уточненням сутності основних виробничих операцій [10, с. 212]. Виходячи з такого підходу, визначаємо особливості послуг гостинності, а саме продукту, який надається споживачеві. Розглянемо виокремлені характеристики.

1. Продукт складний і багатошаровий:

- він містить як матеріальні, так і нематеріальні елементи (надання послуг);
- він може включати як одноденне перебування в готелі, так і, наприклад, тритижневе проживання.

2. В цілому споживач купує досвід, а не чітко визначений продукт. Досвід має декілька чітких фаз:

- фаза очікування перед початком споживання;
- споживча фаза потягом перебування в готелі;
- фаза пам'яті після проживання.

3. Споживач послуг гостинності – це частина виробничого процесу у сфері туризму, а це означає, що

його:

- відношення, настрої та очікування впливають на оцінку свого туристичного досвіду більше, ніж якість продукту, який запропонований їм індустрією;

– поведінка, безпосередньо, впливає на досвід їхніх товаришів туристів, з якими вони розділяють курорт, літак або готель.

4. На туристичну досвідченість також істотно впливають зовнішні фактори, які за межами контролю туриста або компанії, яка продає їм продукт. Такі зовнішні впливи включають погодні умови та ін.

Управляти поведінкою споживача можна на різних рівнях туристичної індустрії. Мікрорівень – на рівні суб'єкта господарювання підприємствами гостинності, туристичними операторами і агентствами, макро – на рівні держави, спеціалізованими організаціями з розвитку туризму.

В управлінні поведінкою споживача послуг гостинності об'єктом управління виступає підприємство даної індустрії, суб'єктом – споживач, його сприйняття, почуття, світогляд, інстинкти. Управління поведінкою споживача передбачає вплив підприємства певними засобами, методами на споживача, його вподобання, формування потреб, мотивів, певного емоційного стану відповідно до поставлених стратегічних, тактичних цілей і задач.

Механізм управління поведінкою споживача – динамічний елемент системи управління, що забезпечує виконання управлінських функцій по вибору і застосуванню інструментів, методів впливу в певній послідовності залежно від особливостей об'єкта управління та середовища його функціонування.

Даний механізм управління повинен формуватися і діяти не лише в внутрішньому середовищі підприємства, а і активно взаємодіяти із зовнішнім оточенням.

Пропонується формувати механізм управління відповідно до етапів поведінки споживача послуг гостинності. Умовно такий поділ можна провести на три стадії: поведінка до споживання послуг (проживання), під час споживання, після споживання. Відповідно до цих стадій пропонується виділити 3 ролі споживачів послуг гостинності:

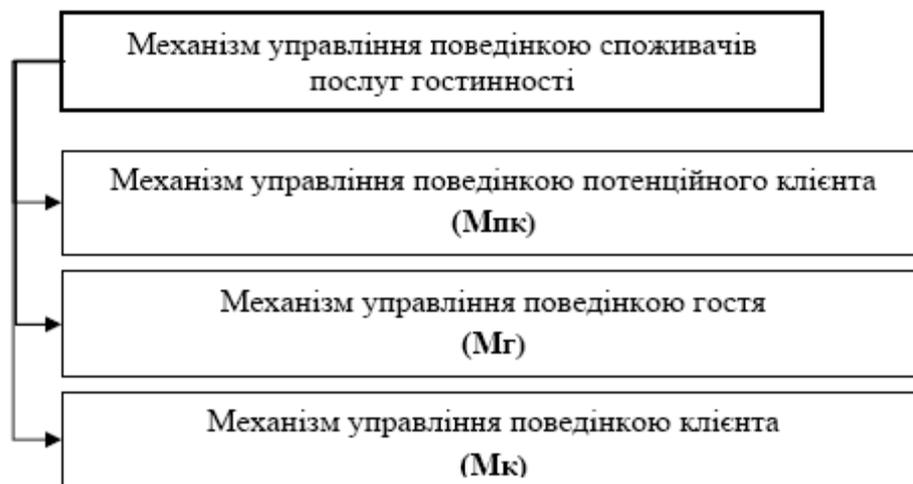
- потенційні клієнти;
- гості;
- клієнти.

Потенційний клієнт – це споживач котрий не користувався послугами конкретного підприємства, або спробував лише один раз та не визначився однозначно із своїм ставленням до наданої послуги.

Як зазначають автори [13, 14] клієнт і гість це різні ролі споживача. Гість – це споживач, який безпосередньо в даний момент проживає у готелі, або іншому закладі розміщення, перебуває у закладі харчування. Клієнт – це споживач, котрий більше одного разу користувався послугами одного конкретного підприємства індустрії гостинності.

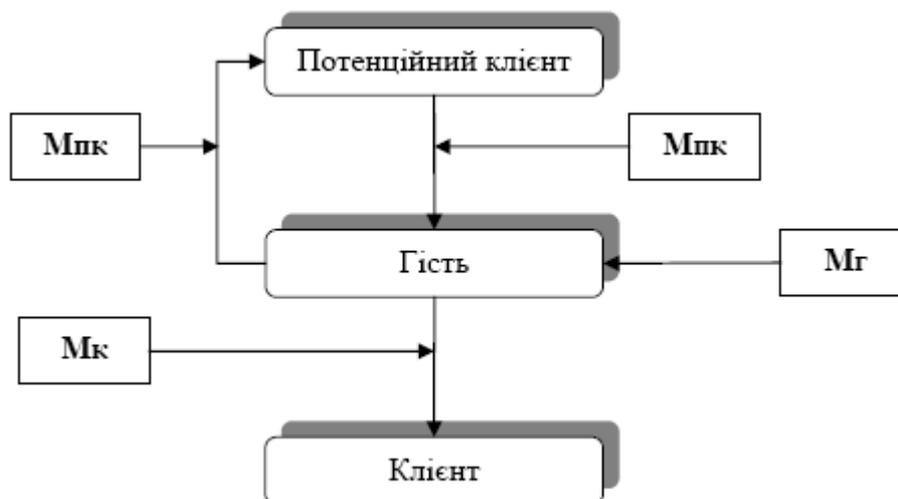
Враховуючи дану специфіку, засоби впливу і роботу з даними ролями на ринку споживачів необхідно формувати різні підходи до управління.

Відповідно до вищезазначених ролей споживача пропонується провести декомпозицію механізму управління споживчою поведінкою на три складові: механізм управління поведінкою потенційного клієнта; – гостя; – клієнта (рис. 1).



**Рис. 1. Декомпозиція механізму управління поведінкою споживачів послуг гостинності**

На рис.2 зображено напрями дії даних механізмів управління поведінкою на різних стадіях ролей споживача послуг гостинності.



**Рис. 2. Застосування складових механізму управління поведінкою споживачів послуг гостинності**

Для кожної складової механізму управління поведінкою споживачів визначені відповідні завдання.

Механізм управління поведінкою потенційного клієнта вирішує наступні завдання: залучення нових споживачів; розширення клієнтської бази; розробка та проведення акцій, формування бонусів; активне просування продукту через мережу Інтернет; на основі тенденцій розвитку ринку послуг гостинності формування напрямів; формування мрії споживача; формування бажання придбати, відвідати; надання альтернативних варіантів; організація оперативного, зручного бронювання; виділення сегментів споживачів; розроблення для сегментів впливів; залучення до просування дестинації; співпраця з туристичними підприємствами; співпраця з іншими організаціями туристичної індустрії; організація навчання, тренінгів на базі власного підприємства; формування стандартів поведінки; посилення бренду.

Механізм управління поведінкою гостя вирішує наступні завдання: організація роботи з гостем на основі використання інформаційних систем і технологій; формування якісного сервісу відповідно до міжнародних та вітчизняних норм і стандартів; організація поселення гостя; організація перебування гостя; організація додаткових послуг; формування сервісу за принципом «результат перевищив очікування гостя»;

Механізм управління поведінкою клієнта вирішує наступні завдання: формування програми лояльності; залучення до обміну інформацією клієнтів; розсилка повідомлень клієнтам; розробка заходів по задоволенню специфічних потреб клієнтів; надання знижок; проведення конкурсів, акцій; впровадження інновацій; підтримка зв'язку з клієнтом; формування стандартів поведінки; підтримка бренду; відслідковування тенденцій ринку; формування позитивного емоційного ставлення до підприємства; залучення клієнта до "родини" бренду мережі.

При формування ефективного механізму управління поведінкою споживачів послуг гостинності слід враховувати наступні проблеми:

– нематеріальність послуг: їх не можна побачити, скуштувати або понюхати перед покупкою. Туристичні компанії спробували вирішити цю проблему, показуючи споживачу відео з місця відпочинку, щоб зробити побачене більш «реальним». Використання передових технологій таких, як віртуальна реальність, може частково вирішити цю проблему, хоча споживач все ще значно ризикує, коли обирає послуги гостинності через їх нематеріальну природу.

– нероздільність: для послуг характерним є сумісність з виробництвом, представленням та їх споживанням. Послуга зводить постачальника та клієнта віч-на-віч. Це впливає на купівельну поведінку споживача і означає, що споживач може змінити свою модель поведінки, згідно зі своїм досвідом.

– різномірність послуг: для постачальника надзвичайно важко надавати однаковий рівень послуг кожного разу. Настрій, в якому знаходиться споживач, також впливає на оцінку послуги. Двічі однаковою вона бути не може. Це означає, що для споживачів дуже важко оцінювати потенційну якість досвіду, який вони набудуть, коли придбають продукт гостинності. Це також означає, що для них небезпечно, обдумуючи повторну покупку, покладатися на минулий досвід, так як успішний в минулому досвід, може виявитися протилежним наступного разу. Можуть змінитися сприйняття та очікування споживача так само, як і він сам. Подібно до цього, з часом може змінитись і сама послуга.

– відсутність власності: споживач має доступ тільки до діяльності або об'єкту, коли він купує послугу. Після угоди споживач ніколи нічим не володіє. Скориставшись послугою, споживач отримує задоволення, а не власність матеріальних благ. Це означає, що покупка послуги матиме значне емоційне значення для споживача.

**Висновки.** Отже, клієнтоорієнтований підхід в управлінні є досить актуальним в сучасних умовах господарювання і тому, для його реалізації запропоновано концепцію формування механізму управління поведінкою споживачів послуг гостинності. Проведено декомпозицію даного механізму управління на складові: механізм управління поведінкою потенційного клієнта; механізм управління поведінкою гостя та механізм управління поведінкою клієнта, що надало можливість окреслити найважливіші процеси і ролі споживача по відношенню до підприємства. Такий підхід сприятиме оптимізації маркетингових і управлінських процесів, формуванню мотивів і потреб споживачів на різних стадіях прийняття їх рішення про купівлю в залежності від цілей і завдань підприємства.

У подальших дослідженнях такий підхід потребує деталізації кожної складової механізму управління поведінкою споживачів послуг гостинності у вигляді економіко-математичних моделей.

#### Література.

1. Крамаренко В.И. Модель поведения потребителя на рынке товаров и услуг / В.И. Крамаренко, Е.А. Каменских // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – Том 22 (61). – 2009 г. – № 2. – С. 167-175.
2. Попова И.В. Особенности принятия решения потребителем в индустрии гостеприимства / Попова И.В. // Интернет-журнал «Науковедение» №3. – 2013. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/28evn313.pdf>.
3. Філософський енциклопедичний словник / [відп. ред. Шинкарук В.І.]. – К. : Абрис, 2002. – 742 с.
4. Маркс К. Сочинения. – Т. 30 / К. Маркс, Ф. Энгельс – [2-е изд.]. – М. : Госполитиздат, 1963. – с. 345.
5. Словник з теорії організації: [навч. посібник] / [Бакай С.С., Білун С.О., Світлична А.В. та ін.]; за ред. С.С. Бакай . – Полтава : РВВ ПДАА , 2002. – 146 с.
6. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / уклад. Б.Д. Гаврилишин, О.А. Устенко та ін., ред. С.В. Мочерний ]. – Т. 2. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
7. Саєнко Г.В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії / Г.В. Саєнко, О. О. Папаїка. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. – 928 с.
8. Веснин В.Р. Менеджмент: [учебник] / В.Р. Веснин – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Проспект, 2006. – 504 с.
9. Гріфін В. Основи менеджменту : [підручник] / В. Гріфін, В. Яцура ; пер. з англ. Д. Олесневич, О. Дадацька, О. Олесневич та ін. ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [підручник] / Ф.І. Хміль. – [2-е вид.]. – К : Академвидав, 2007. – 576 с.
11. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией : [учебник] / М.И. Круглов . – К. : Рус. деловая лит-ра, 1998. – 768 с.
12. Коротков Э.М. Концепция менеджмента : [учеб. пособие] / Э.М. Коротков – М. : ДеКА, 1998. – 304 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.
14. Управління сучасним готельним комплексом: [навч. посіб.] / Г.Б. Мунін, А.О. Зміїєв, Г.О. Зінов'єв та ін.; за редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І. – К.: Ліра. – К.: 2005. – 520 с.

#### References.

1. Kramarenko, V.I. (2009) "Model of consumer behavior in the market goods and services", *Uchenye zapiski Tavricheskogo nacional'nogo universiteta im. V.I. Vernadskogo. Serija "Jekonomika i upravlenie"*, vol. 2, no. 22 (61), pp. 167-175.

2. Popova, I.V. (2013), "Features of consumer decision-making in the hospitality industry", *Naukovedenie*, vol. 3, available at: <http://naukovedenie.ru> (Accessed 18 Oct 2015).
3. Shinkaryk, V.I. (2002), *Filosofs'kyj entsyklopedychnyj slovnyk* [Philosophical Encyclopedic Dictionary], Abrys, Kyiv, Ukraine.
4. Marks, K. and Engels F., (1963), *Sochinenija* [Compositions], 2nd ed, Gospolitizdat, Moscow, Russia.
5. Bakaj, S.S. Bilun, S.O. and Svitlichna, A.V. (2002), *Slovnyk z teorii orhanizatsii* [Dictionary of organization theory], Poltava, Ukraine.
6. Mochernij, S.V. (2001), *Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh t.* [Economic Encyclopedia: in 3 vol.], Akademiia, Kyiv, Ukraine.
7. Saenko, G.V. and Papaiika O.O. (2005), *Na shliakhu do stijkoho rozvytku ekonomiky: hospodars'kyj mekhanizm vzaiemodii* [On the way to sustainable economic development: economic cooperation mechanism], DonNUET named after M. Tugan Baranovsky, Donetsk, Ukraine.
8. Vesnin, V.P. (2006), *Menedzhment* [Management], 3rd ed, Prospekt, Moscow, Russia.
9. Griffin, V. and Yatsura V. (2001), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management], BaK, Lviv, Ukraine.
10. Hmil, P.I. (2007) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management], Akademvidav, Kyiv, Ukraine.
11. Kruglov, M.I. (1998) *Strategicheskoe upravlenie kompaniej* [Strategic management of the company], Rus. Delovaja lit-ra, Kyiv, Ukraine.
12. Korotkov, E.M. (1998) *Koncepcija menedzhmenta* [Concept management], DeKA, Moscow, Russia.
13. Kotler, P. Bowen, J and Makens, J. (2012), *Marketing. Gostepriimstvo. Turizm* [Marketing for Hospitality and Tourism], JuNITI-DANA, Moscow, Russia.
14. Munin, G.B. Zmijov, A.O Zinovev, G.O. and Samartsev E.V. (2005), *Upravlinnia suchasnym hotel'nym kompleksom* [Management of the modern hotel complex], Lira, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2015 р.