

Ключевые индикаторы клиентаориентированности малых городских отелей в РФ

The Crucial Indicators of the Client Orientation of Small Urban Hotels in the Russian Federation

DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-5-31-38

Получено: 21 августа 2025 г. / Одобрено: 5 сентября 2025 г. / Опубликовано: 25 октября 2025 г.

Левкина Н.Н.

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого», Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125, e-mail: asvipvzfei@mail.ru

Levkina N.N.

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University, 125, Lenina Pr., Tula, 300026, Russia, e-mail: asvipvzfei@mail.ru

Аннотация

Для современной сферы гостеприимства в части малых городских отелей характерен довольно высокий уровень конкуренции. Для клиентов выбор конкретного места размещения осложняется тем, что зачастую уровень предоставляемого сервиса не соответствует описанию, заявленному отелем, цена завышена. Поток клиентов довольно велик, что позволяет некоторым отелям не дорожить мнением постояльцев, поскольку им на смену приходят другие. Вместе с тем, многие отели заинтересованы в лояльности каждого постояльца, соответственно, практикуют клиентоориентированный подход в своей работе. Целью работы являлось выявление и систематизация ключевых индикаторов клиентоориентированности, легко идентифицируемых постояльцами, на примере малых городских отелей. По результатам исследования выделены и представлены в виде схемы девяти укрупненных групп индикаторов, которые соответствуют четырем уровням клиентоориентированности гостиниц. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации менеджмента предприятий сферы гостеприимства.

Ключевые слова: клиентоориентированность, отель; гостиница, лояльность, сфера гостеприимства.

Abstract

The modern hospitality industry in small-town hotels is characterized by a fairly high level of competition. For clients, choosing a specific location is complicated by the fact that often the level of service provided does not match the description provided by the hotel, and the price is too high. The flow of customers is quite large, which allows some hotels not to value the opinion of the guests, as they are replaced by others. At the same time, many hotels are interested in the loyalty of each guest, respectively, they practice a customer-oriented approach in their work. The aim of the work was to identify and systematize key indicators of customer orientation, easily identified by guests, using the example of small urban hotels. According to the results of the study, 9 enlarged groups of indicators have been identified and presented in the form of a diagram, which correspond to four levels of customer orientation of hotels. The results of the study can be used to optimize the management of hospitality enterprises.

Keywords: client orientation, hotel, inn, loyalty, hospitality industry.

В современных условиях сфера гостеприимства динамично развивается — открываются новые отели, расширяется спектр предоставляемых ими услуг. При этом стратегии развития бизнеса среди предприятий, предоставляющих гостиничные услуги в пределах одного ценового сегмента, значительно различаются, что приводит к разному уровню лояльности постояльцев и существенно дифференцирует отели по уровню дохода и прибыли.

Во многом степень лояльности клиента в сфере гостеприимства определяется уровнем клиентоориентированности отеля.

Вопросам клиентоориентированности посвящено значительное количество исследований отечественных и зарубежных экономистов. Ряд публикаций посвящен особенностям клиентоориентированного подхода в работе любой организации [4; 7; 8; 15], другие — клиентоориентированности предприятий различных отраслей, преимущественно сферы услуг [6; 9; 10; 11; 13; 21]. При этом нет единого мнения относительно сущности данного понятия — одни исследователи считают, что это бизнес-философия [8], другие — инструмент повышения потребительской ценности [19], повышения лояльности клиентов к компании [1; 2], отношение пер-

сонала к клиенту [14], фактор устойчивого развития организации [7], фактор повышения эффективности деятельности [20] и т.п.. Значительная часть исследований клиентоориентированности предприятий сферы гостеприимства посвящена особенностям клиентоориентированности сотрудников [4; 12; 14].

Ряд публикаций посвящен вопросам оценки уровня клиентоориентированности организаций [5], другие — этапам развития клиентоориентированности [13], особенностям, типам и уровням клиентоориентированности сервисных предприятий [17], группам факторов, влияющих на клиентоориентированность бизнеса [21], факторам конкурентоспособности курортных отелей [16]. В исследовании И.А. Новичковой выделены признаки клиентоориентированности предприятий сервисной индустрии [17], в работе К.Ю. Кичаевой, З.С. Рудневой предложено 12 признаков внутренней клиентоориентированности сотрудников и 10 признаков внешней клиентоориентированности [9]. Работа Л.Н. Стребковой посвящена направлениям совершенствования качества обслуживания на примере малых гостиниц конкретного города [18].

Вместе с тем недостаточно исследованы особенности клиентоориентированного подхода в органи-

зациях гостиничного бизнеса разного профиля и масштаба.

В данной работе предпринята попытка выявить и систематизировать ключевые индикаторы клиентоориентированности на примере стандартных номеров малых городских отелей. В силу небольшого масштаба (объект размещения принято считать малым, если в нем менее 50 номеров/100 постояльцев [3]) у гостиницы достаточно возможностей для реализации клиентоориентированного подхода в своей работе.

Для идентификации признаков клиентоориентированности отеля следует четко представлять механизм разработки и внедрения данного подхода в управление отелем. Стартовым моментом является клиентоориентированность руководства гостиницы, которое инициирует процесс изучения потребностей клиентов данного гостиничного предприятия, на основе анализа которых разрабатывается клиентоориентированная стратегия функционирования, призванная повысить эффективность взаимодействия с гостями отеля. Подобная стратегия предполагает работу над клиентоориентированностью персонала (набор и обучение сотрудников), а также разработку и внедрение стандартов обслуживания и корпоративной культуры. При внедрении предлагаемых улучшений в деятельность всех служб отеля важно обеспечить постоянный текущий контроль, анализ полученных результатов и корректировку утвержденных стандартов (рис. 1).

Как видно из рис. 1, основные индикаторы клиентоориентированности отеля связаны с высокими стандартами обслуживания постояльцев, а также наличием клиентоориентированного персонала и корпоративной культуры.

Ориентация на клиента как ключевой принцип работы отеля призван обеспечить лояльность клиентов, рост конкурентоспособности отеля и, как следствие, рост доходов, прибыли, а также стабильное функционирование и дальнейшее успешное развитие.

Жизнеспособность клиентоориентированного подхода во многом определяется качеством сбора обратной связи от клиентов и учетом их пожеланий и замечаний в дальнейшей работе.

Первые индикаторы клиентоориентированности отеля будущий постоялец может установить на этапе бронирования номера только в случае покупки непосредственно на сайте отеля или через его собственную службу бронирования, однако, так как большая часть отелей в современных условиях продает номера с помощью различных сервисов онлайн-бронирования, полученные заказчиком впечатления



Рис. 1. Алгоритм разработки и внедрения клиентоориентированного подхода в отеле

в большей степени будут касаться именно их работы, поэтому в рамках данного исследования признаки индивидуального подхода к клиенту на данном этапе не будут рассматриваться.

Поскольку основным предназначением предприятий гостиничного бизнеса является предоставление комфортного и безопасного жилья постояльцам, основные индикаторы клиентоориентированности отеля связаны с особенностями размещения, обеспечения безопасности, организации питания, а также предоставлением дополнительных и сопутствующих услуг. Здесь большое значение имеет состояние, оснащенность и функциональность номерного фонда, оснащенность и качество уборки, особенности заселения (круглосуточная стойка регистрации или наличие ограничений по времени работы, возможность заблаговременной онлайн-регистрации и т.п.), наличие или отсутствие необходимости сдавать ключи на ресепшин при выходе из отеля и пр.

Первые впечатления об отношении гостиницы к своим постояльцам клиент получает еще до входа в нее — наличие приметной вывески, корректного описания схемы проезда, освещенность входа в отель, наличие перил, пандуса и т.п.

Далее непосредственно процедура заселения, в процессе которой гость отеля может оценить клиентоориентированность сотрудников службы приема

и размещения — внешний вид, манера общения, скорость обслуживания, способы взаимодействия в команде и т.п.

Получив ключи и инструкцию о том, как добраться до номера, клиент отеля получает возможность оценить степень соответствия предоставленного ему номера описанию на сайте и своим ожиданиям.

Основными клиентами малых городских отелей являются люди, приехавшие в командировку, а также туристы. И те и другие проводят непосредственно в номере не так уж много времени, тем не менее, «уставшие номера» с потертой мебелью, коврами, облупившимися потолками, стенами и прочими свидетельствами давнего ремонта не будут способствовать лояльности постояльцев к отелю и желанию вернуться вновь.

При отсутствии у отеля возможности радикально исправить состояние номеров следует активнее использовать возможности других проявлений клиентаориентированности в части оснащенности номера нужными каждому постояльцу мелочами — одноразовыми наборами для чистки зубов, мылом, шампунем, гелем и шапочкой для душа и т.п. Некоторые отели идут дальше и предоставляют также бальзам для волос, лосьон для тела, одноразовый бритвенный, косметический, швейный набор, губку и крем для обуви, демонстрируя тем самым всестороннюю заботу о постояльцах. Помимо стандартного набора полотенец, постояльцу могут предоставить одноразовые тапочки и халат.

Все перечисленное может быть предоставлено бесплатно в каждый номер по умолчанию (или в определенную категорию номеров) или по запросу через ресепшн. Некоторые отели предоставляют эти полезные мелочи за отдельную плату, тем не менее, даже в этом случае уровень клиентаориентированности выше, нежели там, где постоялец должен самостоятельно обеспечить себя всем необходимым, не имея возможности получить это в гостинице даже за плату. Поскольку срок пребывания большинства постояльцев в малых городских отелях, как правило, не превышает неделю (чаще речь идет об 1–3 днях), гости путешествуют налегке, соответственно, предпочитают, когда номера укомплектованы всеми необходимыми для комфорtnого пребывания в гостинице мелочами.

Для приведения себя в должный вид гостям отели может понадобиться фен и утюг. В большинстве случаев ванные комнаты стандартных номеров малых городских отелей оборудованы фенами, необходимость обращаться за феном на ресепшн значительно менее удобна и не способствует лояльности постояльцев.

Что касается утюга и гладильной доски, в силу небольших размеров рассматриваемых отелей в них, как правило, нет возможности расположить их на каждом этаже, соответственно, либо должна быть отдельная комната для глажки, либо можно получить гладильные принадлежности, обратившись на ресепшн, однако это не только создает дополнительные неудобства гостю отеля, но и вовсе не гарантирует, что он сможет привести свою одежду в должный вид достаточно быстро (утюг может быть занят другим гостем и т.п.). Именно поэтому некоторые малые городские отели оснашают каждый номер гладильной доской и утюгом, что однозначно свидетельствует о клиентоориентированности отеля.

Весьма востребованным проявлением заботы отеля о комфорте своих гостей является организация чайной станции непосредственно в номере — чайник, чашки с блюдцами и ложками, в некоторых отелях предоставляются также пакетики чая, кофе, сахара в качестве приветственного комплиманта при заселении, которые могут обновляться ежедневно во время уборки.

Наличие телевизора в номере является, пожалуй, привычным обязательным элементом, однако его модель, состояние, расположение (на столе или тумбе или на стене), количество доступных каналов могут сильно различаться в зависимости от ориентации отеля на обеспечение максимального комфорта своих постояльцев с учетом особенностей целевой аудитории и ценовой политики.

Клиентаориентированность предполагает не только удовлетворение имеющихся у постояльцев потребностей, но и их предвосхищение. Так, готовя номер к заселению, если он забронирован семьей с детьми, важно проверить наличие достаточного количества полотенец на каждого члена семьи (продетей часто «забывают»). В случае, когда отель предоставляет средства для тела и волос, действительно клиентаориентированный подход может предусматривать специальные наборы для детей. Подобные проявления заботы с индивидуальным подходом к каждому клиенту очень ценятся постояльцами, обеспечивают их высокую лояльность и превращают их не только в постоянных клиентов, но и в добровольных амбассадоров данного отеля для своих друзей, коллег и знакомых.

Возвращаясь к оснащению и функциональности номеров, следует отметить такие значимые для обеспечения комфорта гостей факторы, как обеспечение комфортной температуры и свежего воздуха. Поскольку здания, в которых размещены малые городские отели, очень сильно различаются по типу строения, его возрасту, этажности и т.п., здесь не

может быть единых решений — гостиничный номер на 25-м этаже многоэтажного здания и номер в двухэтажной гостинице, расположенной в здании XIX в. не могут использовать единые подходы к данному вопросу. Тем не менее в любом случае должны быть созданы условия для максимально комфортного пребывания в номере в любое время года. Для этого должны быть исправные системы кондиционирования, работающие батареи, дополнительные обогреватели в случае необходимости в самом номере или с возможностью получить их по запросу.

Если в номере открываются окна (такая возможность может отсутствовать в многоэтажных зданиях), индикаторами клиентоориентированности гостиницы будут исправные механизмы, возможность регулировать степень открытия и наличие москитных сеток.

Дополнительным конкурентным преимуществом малого городского отеля может стать наличие в номере рабочей зоны — стола, стула или кресла — с доступными для работы свободными розетками.

Также очень важным индикатором заботы о постояльцах является качество освещения. К сожалению, большинство гостиниц экономят на яркости и разнообразии освещения. Вместе с тем можно продумать систему освещения таким образом, чтобы в разных зонах номера можно было регулировать степень освещенности — например, при наличии настольной лампы в рабочей зоне не обязательно делать ярким верхнее освещение.

Для того чтобы чувствовать себя в безопасности, постоялец должен убедиться в наличии должного уровня охраны его жизни, имущества и здоровья на территории гостиницы. Речь идет об ограничении доступа на территорию отеля для посторонних лиц, надежности замков, лифтов и т.п. Важным проявлением заботы о гостях отеля является наличие сейфов для ценностей непосредственно в номере или на ресепшин, а также антисептиков, приборов для обеззараживания воздуха и пр.

Также базовой потребностью постояльцев в любом отеле в современных условиях является наличие качественной интернет-связи.

Клиентоориентированный подход в обслуживании номеров проявляется в принятых в отеле стандартах обслуживания — это касается, прежде всего, качества уборки, времени ее проведения, оперативности решения возникающих проблем.

Для всех категорий постояльцев малых городских отелей очень удобно иметь возможность получить питание непосредственно в отеле, что существенно экономит их время и в большинстве случаев деньги.

Ключевым признаком клиентоориентированности отеля в части питания является обеспечение гостям возможности позавтракать. В большинстве случаев в современных условиях завтрак организуется по системе «шведский стол», также возможен заказ по меню — однако такой завтрак занимает больше времени, что доставляет неудобство большинству гостей отеля.

Если стоимость завтрака включена в стоимость проживания, гостинице проще организовать шведский стол (разнообразие блюд, особенности сервировки и обслуживания зависят от политики отеля) или предусмотреть ограниченный набор возможных к заказу блюд и четко обозначить возможные варианты их выбора в пределах одной категории блюд (каша или омлет, бутерброд или сырники, чай или кофе и т.п.). Есть гостиницы (как правило, те, для которых организация общественного питания — равнозначный с предоставлением гостиничных услуг бизнес), которые готовят разнообразные блюда с самого утра, а для постояльцев отеля с включенным в стоимость проживания завтраком предусмотрено некое условие — например, они могут взять себе на завтрак любые четыре позиции из имеющегося ассортимента — это может быть мясо, гарнир, чай и десерт или кофе и три пирожных и т.п.

Следует отметить, что отели, стремящиеся обеспечить комфорт постояльцев, даже в случае отсутствия ресторана или кафе в самом отеле могут придумать, как обеспечить ему завтрак. В этом случае посетителю могут предложить позавтракать в близлежащем заведении общественного питания, с которым у гостиницы заключен соответствующий договор, предъявив карту гостя или специальный купон. Как правило, постояльцы с благодарностью принимают такое проявление заботы о себе.

Если на базе отеля есть свое заведение общественного питания, постояльцам будет удобно там не только завтракать, но и ужинать. Также в малых городских отелях востребована услуга *room service* — доставка еды непосредственно в номер, что позволит гостю отеля поужинать в комфортной обстановке без необходимости куда-то идти, ждать свой заказ и потом ужинать в официальной обстановке кафе или ресторана, добираться потом до номера и т.п. В некоторых гостиницах подобная услуга бесплатна, в других предусмотрены ограничения по минимальной сумме заказа, в третьих отелях предусмотрен определенный процент от общей суммы заказа в качестве оплаты данной услуги. Тем не менее возможность получения такой услуги уже является маркером клиентоориентированности отеля на базовом уровне. Также важный момент связан с обеспечением по-

стояльцев питьевой водой — в некоторых отелях предусмотрено предоставление бутылочки воды для каждого гостя в день приезда, в других вода предоставляется в номер ежедневно. Кроме того, наличие кулера на каждом этаже или хотя бы в одном месте в отеле однозначно свидетельствует о внимании отеля к комфорту своих гостей.

В части дополнительных и сопутствующих услуг, предоставляемых гостиницей и свидетельствующих о клиентоориентированном подходе, следует отметить возможность раннего заселения и позднего выезда из номера, помочь с багажом (доставка до номера), наличие багажного отделения, в котором гость отеля может оставить свои вещи до заселения в номер или после сдачи номера в день выезда, услуги химчистки, стирки и глажки вещей, предоставление трансфера и вызов такси для постояльцев и т.п.

Рассмотренные выше индикаторы клиентоориентированности малого городского отеля можно отнести к базовому уровню.

Важнейшие признаки клиентоориентированности связаны с персоналом гостиницы. К сожалению, недостаточно компетентные, недоброжелательные сотрудники часто встречаются в сфере услуг в целом и в сфере гостеприимства в частности, поэтому, по нашему мнению, достойных сотрудников следует отнести к отдельной группе признаков клиентоориентированности отеля, связанной с коммуникацией.

Достаточное количество исследований посвящено описанию качеств клиентоориентированного сотрудника. Применительно к персоналу малых городских отелей целесообразно говорить о нескольких категориях сотрудников, которые влияют на комфорт постояльцев: службе приема и размещения, обслуживании номеров и технической службе.

С точки зрения клиентоориентированного подхода помимо компетентности всех сотрудников, исключительно большое значение имеет их приветливость и радушие, доброжелательность и добросовестность, внимательность и индивидуальный подход к каждому клиенту. Для сотрудников службы приема и размещения также важна стрессоустойчивость, корректная и адекватная реакция на жалобы клиентов, а также умение работать в команде.

По данным опросов постояльцев отелей, немаловажным критерием положительной оценки персонала отеля является не только скорость решения возникшей проблемы, но и опрятный внешний вид сотрудников, наличие и соблюдение дресс-кода, правил общения с гостями очно, по телефону и другим каналам связи, наличие бейджей с указанием имени и должности [2].

В части коммуникации постояльцев с персоналом отеля к индикаторам проявления клиентоориентированного подхода следует отнести разнообразные способы связи — по телефону из номера, с помощью мессенджеров, электронной почты, сообщений в социальных сетях и т.п. Чем больше разнообразие, тем больше забота отеля о клиентах.

Индикаторы продвинутого уровня клиентоориентированности связаны с атмосферой и инфраструктурой отеля. Признаками клиентоориентированности отеля в части создания комфортной атмосферы являются светлые, просторные номера с грамотной планировкой, функциональность и уют зоны приема и ожидания, продуманный интерьер, уместный декор, освещение, создающие гармоничную комфортную обстановку. Особую атмосферу создают приветственные комплименты от отеля — конфетки/печенье в красивой вазе-бокале, лимонад, кофейный аппарат в зоне приема и размещения.

Проявлением заботы и искреннего внимания к постояльцам является размещение в свободном доступе карт города, свежей прессы, а также схем маршрутов до ближайшей остановки общественного транспорта или станции метро. Также с энтузиазмом посетители отелей отзываются о наличии библиотеки или книжной полки для кросс-букинга, поскольку это избавляет от необходимости привозить с собой книги и позволяет приятно провести время в номере или зоне приема и размещения гостей.

Непосредственно в номере помимо объективно необходимых розеток в достаточном количестве и в нужных зонах, организации рабочей зоны, уместно предоставить карандаш или ручку, блокнот или блок для записей с символикой отеля и т.п. — это небольшое проявление заботы о постояльце не только будет способствовать повышению лояльности к отелю, но и может послужить рекламой отеля, поскольку, как правило, предоставленные брендированные канцтовары гости отеля с удовольствием забирают с собой, увозя в родные города.

Дополнительным признаком клиентоориентированности отеля служит наличие в номере информационной папки, содержащей наиболее значимую информацию относительно правил проживания, сдачи номера, доступных платных и бесплатных услуг, логин и пароль от *wi-fi* и т.п.

Инфраструктура малых городских отелей очень различается и может предусматривать наличие тренажерного зала, сауны или бассейна, кафе или ресторана, лобби-бара, конференц-зала, помещений для переговоров, сувенирного магазинчика (достаточно витрины в зоне приема) и возможности купить важные для путешественника мелочи, если отель их

не предоставляет (зубной, бритвенный, швейный, косметический набор, мыло, гель для душа, шампунь и т.п.), вендинговых автоматов (особенно в случае отсутствия возможности купить воду и еду в самом отеле), современных сервисов типа «Бери заряд» и др. К значимым элементам инфраструктуры относятся лифты, пандусы и другое оборудование для людей с ограниченными возможностями здоровья. Также в отеле может быть организована мини-кухня с кулером, кофейным автоматом, чайником и микроволновкой.

Важно подчеркнуть, что клиентоориентированность не всегда связана с серьезными объектами инфраструктуры, зачастую наличие кулера, удобных кресел/диванов и свободных розеток, чтобы подключить ноутбук или зарядить телефон уже более чем достаточно, чтобы клиент почувствовал заботу отеля о своих гостях.

Отдельная группа индикаторов клиентоориентированности малого городского отеля связана с перспективами будущих визитов постояльцев. Сюда следует отнести получение обратной связи от клиентов с помощью анкетирования, анализа жалоб и предложений из соответствующей книги, социальных сетей, на официальном сайте гостиницы и т.п., а также послепродажную работу с постояльцами (предложение клиенту поучаствовать в программе лояльности, предоставление корпоративных и индивидуальных предложений и скидок и т.п.). Чем больше руководство отеля заинтересовано в повышении лояльности постояльцев, тем больше внимания уделяется этому уровню клиентоориентированности.

В идеале анкету следует разработать самостоятельно с учетом специфики конкретного отеля, поскольку стандартные схемы в силу своей унификации сами по себе уже противоречат идеи индивидуального подхода к клиенту. Сам факт представления постояльцу возможности оценить свое пребывание в гостинице является свидетельством важности его мнения. Это может быть реализовано путем предложения заполнить анкету при выселении (ее приносят в номер в день последней уборки или выдают на ресепшн при сдаче ключей) или сделать запись в книге отзывов и предложений и т.п. Предложение оставить отзыв на специализированных сайтах, в социальных сетях — неэффективный способ получить обратную связь, поскольку, даже имея подобное намерение изначально, большинство клиентов забывают это сделать в силу разных обстоятельств.

Практика направления гостям отеля письма с анкетой спустя несколько дней после выселения

также недостаточно эффективна, поскольку по возвращении на первый план выходят семейные и рабочие дела, да и впечатления уже не настолько свежи, чтобы хотелось тратить время на их описание.

В результате непродуманной системы сбора обратной связи отели лишаются возможности скорректировать свои представления о потребностях своих клиентов и должным образом воплощать в жизнь клиентоориентированный подход. В то же время отели, ориентированные на индивидуальную работу с каждым клиентом, бережно собирают информацию о каждом постояльце и стараются поддерживать ее в актуальном состоянии — имея актуальные контактные данные, получают возможность поздравлять с днем рождения, праздниками, а также сообщать о новостях отеля и текущих акционных предложениях [13].

Таким образом, можно укрупненно выделить девять групп индикаторов клиентоориентированности малых городских отелей, которые соответствуют четырем уровням клиентоориентированности: базовому, уровню взаимодействия (коммуникаций), продвинутому и перспективному (рис. 2).

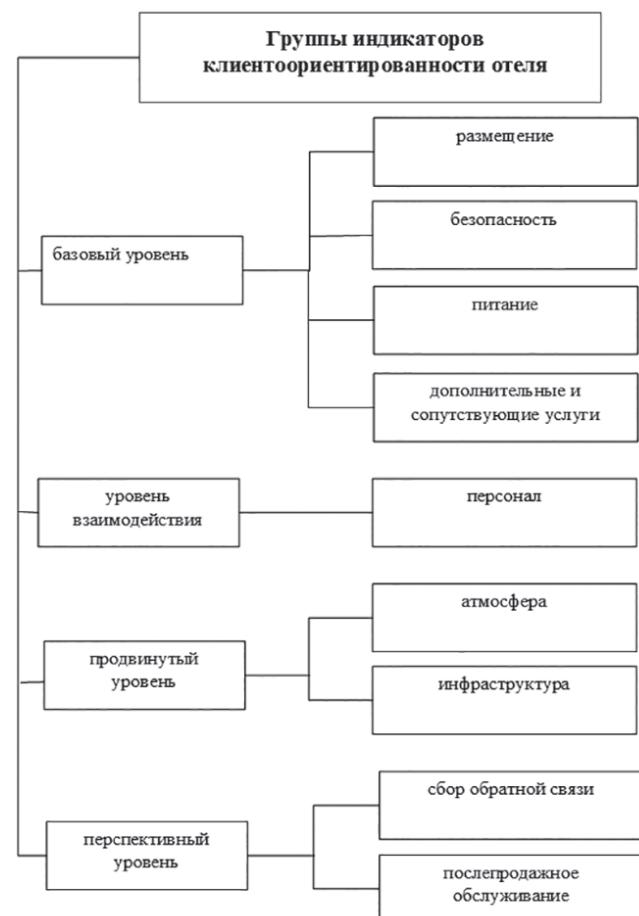


Рис. 2. Ключевые группы индикаторов клиентоориентированности малого городского отеля

В заключение следует отметить, что при прочих равных условиях (цена, особенности месторасположения) преимущество будет у отеля, который демонстрирует максимальное количество индикаторов на каждом уровне своей клиентоориентированности.

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в расширении научных представлений о клиентоориентированности малых городских отелей — предложено выделение четырех уров-

ней и девяти укрупненных групп ее индикаторов, идентифицируемых постояльцами.

Практическая ценность проведенного исследования заключается в обобщении и систематизации в виде схемы основных уровней и соответствующих им групп ключевых индикаторов клиентоориентированности малых городских отелей. Данная информация может быть полезна предприятиям сферы гостеприимства с целью повышения своей клиентоориентированности.

Литература

1. Акопян Д.В. Роль клиентского сервиса в повышении конкурентоспособности и конкурентоустойчивости организаций сферы услуг [Текст] / Д.В. Акопян, И.А. Суворов // Вестник университета. — 2020. — № 9. — С. 54–57.
2. Архипова О.В. Драйверы лояльности клиентов индустрии гостеприимства в условиях кризиса [Текст] / О.В. Архипова, А.Л. Залезинский // Экономический вектор. — 2020. — № 4. — С. 39–47.
3. Бадави А.А. Особенности организации функционально-планировочной структуры зон сервисного обслуживания малых гостиниц [Текст] / А.А. Бадави // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. — 2021. — № 10. — С. 46–57.
4. Бокова М.С. Клиентоориентированность организации и ее связь с клиентоориентированностью персонала [Текст] / М.С. Бокова // Наука и образование транспорта. — 2018. — № 2. — С. 235–238.
5. Воронцова Ю.В. Методические и организационные инструменты клиентоориентированности организации сферы услуг [Текст] / Ю.В. Воронцова, А.М. Аракелян // Московский экономический журнал. — 2021. — № 1. — С. 40.
6. Геворкян Б.А. Феномен клиентоориентированности в системе стратегического управления ресторанным бизнесом [Текст] / Б.А. Геворкян, М.Ю. Маковецкий // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 12-2. — С. 92–95.
7. Иващенко Н.С. Управление внутренней клиентоориентированностью как фактор устойчивого развития организации [Текст] / Н.С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — № 9.
8. Калюжнова Н.Я. Клиентоориентированность как управляемая технология [Текст] / Н.Я. Калюжнова, Ю.Е. Кошуркина // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». — 2024. — № 3. — С. 49–57.
9. Кичаева К.Ю. Стандарты клиентоориентированности в таможенной сфере [Текст] / К.Ю. Кичаева, З.С. Руднева // Актуальные проблемы теории и практики таможенного дела: сборник докладов VII Всероссийской научно-практической конференции. — Хабаровск: Изд-во Дальневосточного гос. университета путей сообщений, 2024. — С. 97–104.
10. Клюева Ю.С. Внедрение клиентоориентированного подхода в сфере гостиничных услуг [Текст] / Ю.С. Клюева, А.Л. Лазутина // Московский экономический журнал. — 2020. — № 12. — С. 816–822.
11. Ковалчук А.П. Создание клиентоориентированной организационной структуры отеля среднего ценового сегмента [Текст] / А.П. Ковалчук, Е.Л. Ильина // Российское предпринимательство. — 2018. — Т. 19. — С. 269–280.
12. Колоколова М.А. Связь клиентоориентированности и эмоционального интеллекта в работе специалиста сферы услуг [Текст] / М.А. Колоколова, Е.А. Петрова // Инновационная наука. — 2021. — № 12-2. — С. 125–127.
13. Косолапов С.А. Управление клиентоориентированностью как ключ к устойчивому развитию транспортно-логистической компании [Текст] / С.А. Косолапов // Вестник науки. — 2025. — Т. 3. — № 5. — С. 151–158.
14. Котляревская И.В. Клиентоориентированность персонала в условиях цифровой трансформации бизнеса [Текст] / И.В. Котляревская, О.Е. Матушкина // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14. — № 4. — С. 1079–1090.
15. Кренева С.Г. Клиентоориентированность — ключевая ценность бизнеса [Текст] / С.Г. Кренева // Colloquium-journal. — 2022. — № 26. — С. 39–40.
16. Левкина Н.Н. Основные факторы конкурентоспособности услуг курортных отелей в современных условиях РФ [Текст] / Н.Н. Левкина // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2024. — Т. 12. — № 6. — С. 40–46.
17. Новичкова И.А. Менеджмент клиентоориентированных сервисных предприятий [Текст] / И.А. Новичкова, Д.Э. Удалов, А.А. Силаева [и др.] // Финансовые рынки и банки. — 2023. — № 9. — С. 17–23.
18. Стребкова Л.Н. Возможности совершенствования качества обслуживания в малых гостиницах города Новосибирска [Текст] / Л.Н. Стребкова // Сервис в России и за рубежом. — 2017. — Т. II. — № 4. — С. 168–180.
19. Черных М.В. Клиентоориентированность как инструмент повышения потребительской ценности на рынке гостиничных услуг [Текст] / М.В. Черных // Инновации. Наука. Образование. — 2021. — № 47. — С. 2244–2247.
20. Ширяева Т.Ю. Развитие клиентоориентированного менеджмента как фактора повышения эффективности деятельности предприятий сферы услуг [Текст] / Т.Ю. Ширяева, Л.А. Сорокина // Вестник Российской университета кооперации. — 2019. — № 2. — С. 91–94.
21. Щепакин М.Б. Методический подход к управлению адаптационно-поведенческой клиентоориентированностью бизнеса в сфере оказания услуг [Текст] / М.Б. Щепакин, Э.Ф. Хандамова, Г.С. Петриченко, Д.С. Жаманкулова // Journal of Economic Regulation. — 2025. — Т. 1. — № 16. — С. 46–67.

References

1. Akopyan D.V., Suvorov I.A. The role of customer service in increasing competitiveness and competitiveness of service sector organizations. Vestnik universiteta [Bulletin of the University], 2020, no. 9, pp. 54–57. (in Russian)
2. Arkhipova O.V., Zalezinskiy A.L. Drivers of customer loyalty in the hospitality industry during the crisis. Ekonomicheskiy

- vector [Economic vector], 2020, no. 4, pp. 39–47. (in Russian)
3. Badavi A.A. Features of the organization of the functional and planning structure of service areas for small hotels. *Vestnik BGTU im. V.G. Shukhova* [Bulletin of the BSTU named after V.G. Shukhov], 2021, no. 10, pp. 46–57. (in Russian)
 4. Bokova M.S. The customer orientation of the organization and its relationship with the customer orientation of the staff. *Nauka i obrazovanie transport* [Science and education of transport], 2018, no. 2, pp. 235–238. (in Russian)
 5. Vorontsova Yu.V., Arakelyan A.M. Methodological and organizational tools for customer orientation of the service sector organization. *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2021, no. 1, pp. 40. (in Russian)
 6. Gevorkyan B.A., Makovetskiy M.Yu. The phenomenon of customer orientation in the strategic management system of the restaurant business. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: theory and practice], 2024, no. 12-2, pp. 92–95. (in Russian)
 7. Ivashchenko N.S. Management of internal customer orientation as a factor of sustainable development of the organization. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International Scientific Research Journal], 2022, no. 9 (in Russian)
 8. Kalyuzhnova N.Ya., Koshurkina Yu.E. Customer orientation as a management technology. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment»* [Scientific Journal of the National Research University of ITMO. The series "Economics and Environmental Management"], 2024, no. 3, pp. 49–57. (in Russian)
 9. Kichaeva K.Yu., Rudneva Z.S. Standards of customer orientation in the customs sphere. *Aktual'nye problemy teorii i praktiki tamozhennogo dela: sbornik dokladov VII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Actual problems of theory and practice of customs business: collection of reports of the VII All-Russian scientific and practical conference]. Khabarovsk, Dal'nevostochnyy gosudarstvennyy universitet putey soobshcheniy Publ., 2024. pp. 97–104. (in Russian)
 10. Klyueva Yu.S., Lazutina A.L. Introduction of a customer-oriented approach in the field of hotel services. *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2020, no. 12, pp. 816–822. (in Russian)
 11. Koval'chuk A.P., Il'ina E.L. Creation of a customer-oriented organizational structure of a mid-price segment hotel. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship], 2018, vol. 19, pp. 269–280. (in Russian)
 12. Kolokolova M.A., Petrova E.A. The relationship between customer orientation and emotional intelligence in the work of a service sector specialist. *Innovatsionnaya nauka* [Innovative Science], 2021, no. 12-2, pp. 125–127. (in Russian)
 13. Kosolapov S.A. Customer orientation management as a key to the sustainable development of a transport and logistics company. *Vestnik nauki* [Bulletin of Science], 2025, vol. 3, no. 5, pp. 151–158. (in Russian)
 14. Kotlyarevskaya I.V., Matushkina O.E. Customer orientation of staff in the context of digital business transformation. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economics, entrepreneurship and law], 2024, vol. 14, no. 4, pp. 1079–1090. (in Russian)
 15. Kreneva S.G. Customer orientation is a key business value. *Colloquium-journal* [Colloquium–journal], 2022, no. 26, pp. 39–40. (in Russian)
 16. Levkina N.N. The main factors of competitiveness of resort hotel services in modern conditions of the Russian Federation// *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika* [Scientific research and development. Economy], 2024, vol. 12, no. 6, pp. 40–46. (in Russian)
 17. Novichkova I.A., Udalov D.E., Silaeva A.A., Petrash E.V., Dmitrieva N.V. Management of customer-oriented service enterprises. *Finansovye rynki i banki* [Financial markets and banks], 2023, no. 9, pp. 17–23. (in Russian)
 18. Strebkova L.N. Possibilities of improving the quality of service in small hotels in Novosibirsk. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and abroad], 2017, vol. II, no. 4, pp. 168–180. (in Russian)
 19. Chernykh M.V. Customer orientation as a tool for increasing consumer value in the hotel services market. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie* [Innovations. Science. Education], 2021, no. 47, pp. 2244–2247. (in Russian)
 20. Shiryaeva T.Yu., Sorokina L.A. The development of customer-oriented management as a factor in improving the efficiency of service enterprises. *Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii* [Bulletin of the Russian University of Cooperation], 2019, no. 2, pp. 91–94. (in Russian)
 21. Shchepakin M.B., Khandamova E.F., Petrichenko G.S., Zhamankulova D.S. A methodological approach to managing adaptive and behavioral customer orientation of business in the field of service provision. *Journal of Economic Regulation* [Journal of Economic Regulation], 2025, vol. 1, no. 16, pp. 46–67. (in Russian)