

Научная статья

УДК 33.338

<https://doi.org/10.36511/2588-0071-2023-1-27-40>

## Механизмы устойчивого развития сервисных предприятий

*Ефремова Марина Владимировна<sup>1</sup>, Чкалова Ольга Владимировна<sup>2</sup>*

<sup>1,2</sup>Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия

Автор, ответственный за переписку: Ефремова Марина Владимировна, emvnki@mail.ru

### Аннотация

В статье исследованы механизмы устойчивого развития сервисных предприятий. Изучена сущность и роль клиентоориентированного менеджмента в эффективности гостиничных предприятий. Показано, что в современных условиях достижение устойчивого положения сервисного предприятия на рынке основано на формировании устойчивых взаимоотношений с клиентами. На базе результатов социологического опроса, проведенного среди гостей нижегородского отеля премиум-класса, выявлены проблемы и источники повышения лояльности гостей.

**Ключевые слова:** гостиничный менеджмент, сервисные предприятия, клиентоориентированность, лояльность, клиентский сервис, взаимоотношения с клиентами, устойчивое развитие

### Для цитирования

Ефремова М. В., Чкалова О. В. Механизмы устойчивого развития сервисных предприятий // На страже экономики. 2023. № 1 (24). С. 27—40. <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2023-1-27-40>.

Original article

## Mechanisms of sustainable development of service enterprises

*Marina V. Efremova<sup>1</sup>, Olga V. Chkalova<sup>2</sup>*

<sup>1,2</sup>National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russian Federation

Corresponding author: Marina V. Efremova, emvnki@mail.ru

### Abstract

The article explores the mechanisms of sustainable development of service enterprises. The essence and role of client-oriented management in the efficiency of hotel enterprises has been studied. It is shown that in modern conditions the achievement of a stable position of a service enterprise in the market is based on the formation of stable relationships with customers. Based on the results of a sociological survey conducted among guests of a Nizhny Novgorod premium hotel, problems and sources of increasing guest loyalty were identified.

**Keywords:** hotel management, service companies, customer focus, loyalty, customer service, customer relationships, sustainable development

**For citation**

Efremova M. V., Chkalova O. V. Mechanisms of sustainable development of service enterprises. *The Economy under Guard*, 2023, no. 1 (24), pp. 27—40. <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2023-1-27-40>.

**Введение**

Одним из разрушительных кризисов XXI столетия стала пандемия *COVID-19*. Сервисные предприятия первыми попали под ее удар. Признавая непоправимый ущерб, нанесенный пандемией *COVID-19* всем секторам экономики, исследователи отмечают особую уязвимость предприятий сферы услуг, прежде всего индустрии гостеприимства. Требования соблюдения социальной дистанции, ограничения на передвижение и закрытые границы привели к практически полному исчезновению спроса на услуги отрасли и падению входящего потока платежей практически до нуля. Так, например, гостиничный оператор *Marriott International* уже в начале пандемии *COVID-19* заявил о готовности отправить в отпуск десятки тысяч своих сотрудников. *Hilton Worldwide* уведомил кредиторов о необходимости кредита в размере 1,75 млрд долларов США. Доходы гостиничного бизнеса в расчете на один свободный номер в Соединенных Штатах Америки только за первую неделю марта 2020 года упали на 11,6%. *Resorts International* также объявила о приостановлении работы своих гостиниц. Уровень заполняемости отелей в итальянских городах к концу марта 2020 года снизился до 6% [1]. Аналогичная ситуация сложилась и в Российской Федерации [2].

Лишь со второй половины 2021 года сфера услуг начала постепенно восстанавливаться от кризиса. Согласно данным, получаемым Сбербанком из платежных систем, спрос на товары и услуги в 2021 году в Российской Федерации увеличился на 17,3% и составил 52 трлн рублей. В начале января 2022 года увеличение расходов на покупку товаров и услуг составило 15,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Несмотря на некоторое оживление экономики, разрушительные последствия пандемии еще долго будут давать о себе знать. В этих условиях обостряется проблема поиска эффективных механизмов управления сервисными предприятиями.

Цель исследования: исследовать механизмы устойчивого развития сервисных предприятий и разработать предложения для их реализации.

Задачи исследования:

- охарактеризовать текущую ситуацию в сервисной индустрии;
- проанализировать суть, роль и значение клиентоориентированности в управлении сервисными предприятиями;
- изучить мнение потребителей о качестве обслуживания и клиентоориентированности в одном из нижегородских отелей премиум-класса;
- выявить пути повышения клиентоориентированности в гостинице.

**Методы исследования**

Нижегородским государственным университетом имени Н. И. Лобачевского проведено исследование в гостинице премиум-класса (г. Нижний Новгород).

Для сбора эмпирических данных использована анкета, которая методом прямой электронной рассылки была отправлена клиентам, проживающим в исследуемой гостинице с сентября по ноябрь 2021 года. Размер выборки составил 62 человека. Выборку составили мужчины — 58%, женщины — 42%, приехавшие из городов России, дальнего и ближнего зарубежья. Кроме этого, проведен мета-анализ академической литературы по рассматриваемой проблематике в международных базах цитирования *WoS* и *Scopus*.

**Основная часть исследования**

Последствия затяжного кризиса *COVID-19* переживают все сферы экономики. Но особенно уязвимыми оказались сервисные предприятия. В Российской Федерации по состоянию на 10 января 2022 года число субъектов малого и среднего бизнеса сократилось по сравнению с аналогичным периодом 2020 года на 50,203 тыс. единиц, а число занятых уменьшилось на 659,6 тысяч человек (4,4%). Принимая во внимание, что сфера услуг в основном представлена малыми и микропредприятиями, негативная динамика предстает еще более ощутимой, о чем свидетельствуют данные таблицы 1 [3]. Прирост вновь созданных микропредприятий на 10 января 2022 года по сравнению с предыдущим периодом уменьшился на 37 311 субъектов, что составляет 3,6%.

Таблица 1

**Основные показатели, характеризующие состояние малого и среднего бизнеса в России по состоянию на 10 января 2022 года (данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства)**

Table 1

**Key indicators characterizing the state of small and medium-sized businesses in Russia as of January 10, 2022 (data from the Unified Register of Small and Medium Business Entities)**

Виды субъектов	Количество субъектов, тыс. единиц			Количество работников, тысяч человек*		
	по состоянию на 10 января 2022 года	по состоянию на 10 января 2020 года	Изменение 2022 / 2020 год, тыс. ед. (%)	по состоянию на 10 января 2022 года	по состоянию на 10 января 2020 года	Изменение 2022 / 2020
1	2	3	4	5	6	7
Микропредприятия	5 636,797	5 675,756	38,959 (-0,7)	69 708,84	74 296,23	-4 587,39 (-6,2)
В том числе вновь созданные	1 024,821	1 062,132	-37,311 (-3,6)	0	0	—

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
Малые предприятия	212,429	224,105	-11,676 (-5,3)	5 824,977	6 189,172	-364,195 (-5,9)
Средние предприятия	17,977	17,045	0,932 (+5,5)	1 866,336	1 702,993	163,343 (+9,6)
Итого	5 866,703	5 916,906	-50,203 (-0,9)	14 662,197	15 321,788	-659,591 (-4,4)

*\*Примечание. Сумма среднесписочной численности работников, занятых у субъектов малого и среднего предпринимательства (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, привлекавших в году, предшествующем году формирования реестра, наемных работников, за исключением вновь созданных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, без учета индивидуальных предпринимателей, не привлекавших работников*

Источником дохода сервисных предприятий являются клиенты, поэтому эффективная работа с клиентами становится основной точкой роста. Инструментов для решения этой задачи известно достаточно много. В России на рубеже 2000-х годов клиентская работа заключалась в привлечении как можно большего количества новых клиентов. Управленческие технологии были направлены на расширение ассортимента, агрессивную рекламу и снижение цен по принципу: «кто даст больше скидок» с целью убедить покупателя купить тот или иной товар (услугу).

Сегодня эти инструменты уже не работают. Со временем пришло понимание, что ставка на привлечение как можно большего количества клиентов себя не оправдывает. Затраты, которые вкладывают компании в клиента, должны сопоставляться с выгодами, которые приносит каждый клиент. Согласно П. Дракеру, бизнес не может распылать ресурсы на обслуживание абсолютно всех клиентов. Необходимо в первую очередь обращать внимание на наиболее выгодных клиентов и стараться удержать их. Как отмечает Ф. Котлер: «Вы должны заботиться о своих клиентах, но не обязательно обо всех одинаково [4]. Только по-настоящему лояльные (в пер с фр. *loyal* — «верный») клиенты остаются с компанией на долгое время и становятся источником ее доходов в долгосрочной перспективе.

Эту позицию разделяют и российские исследователи [5—7]. По их мнению, достижение устойчивого положения сервисного предприятия на рынке не может быть обеспечено без формирования устойчивых взаимоотношений с клиентами, что позволит сконцентрировать усилия на обслуживании небольшой лояльной группы, не отвлекая средства на привлечение новых клиентов. Такой подход в управлении получил название «клиентоориентированность» (*“clientoriented”*, что дословно означает ориентация на клиента). Принципиальное отличие клиентоориентированности от других управленческих инструментов заключается в том, что при всей значимости продукта, первостепенное внимание уделяется клиенту, его потребностям, спросу и потребительскому поведению.

В России и за рубежом исследованию роли клиентоориентированности в эффективности бизнеса посвящено большое количество работ [8—11]. На основе

проведенного анализа можно выделить два основных подхода к определению сути клиентоориентированности:

- 1) клиентоориентированность как инструмент работы с клиентами;
- 2) клиентоориентированность как философия бизнеса.

По мнению исследователей, наиболее удачное определение среди представителей первого направления принадлежит Б. Рыжковскому: «клиентоориентированность — это прежде всего инструмент маркетинга, который используется для управления взаимоотношениями с клиентами, главной целью которого является получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде с помощью глубокого понимания и удовлетворения нужд и потребностей клиентов» [12].

Представители второго направления вкладывают более широкий смысл в понятие клиентоориентированность. По их мнению, клиентоориентированность — не просто инструмент менеджмента, а философия бизнеса в целом, которая охватывает все стороны жизни компании. В клиентоориентированных компаниях на смену термину «клиент» пришел термин «гость», что не только подчеркивает особое уважительное отношение к клиенту, но и оказывает влияние на выстраивание всех бизнес-процессов. В настоящее время данный подход становится все более популярным как в России, так и за рубежом. Наиболее полно позицию клиентоориентированности, как философии бизнеса, отражает О. В. Яшина: «Клиентоориентированность — это концепция бизнеса, которая включает в себя комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов» [13].

В начале 2000-х годов наряду с клиентоориентированностью стало применяться новое понятие «клиентоцентричность», которое следует понимать как высшую форму клиентоориентированности и ее логическое продолжение. Появление этого понятия обусловлено необходимостью реконструкции бизнес-процессов в направлении привлечения и удержания наиболее ценных клиентов, способных принести дополнительный доход предприятию.

Смещение центра тяжести клиентского сервиса на наиболее прибыльных клиентов является стратегической целью клиентоцентричной компании. Клиентоцентричное управление способствует постепенному превращению гостя в непосредственного участника бизнеса. Формируются партнерские отношения, при которых и гость, и компания вместе заботятся о постоянном повышении уровня сервиса, снижении нагрузки на окружающую среду, охране здоровья, улучшении условий труда работников и пр.

Такое взаимодействие ведет к большему удовлетворению потребителей, позволяя снизить транзакционные издержки компаний, защитить от оппортунистического поведения клиентов и партнеров, обеспечивая конкурентные позиции в долгосрочной перспективе [14].

Интерес к теме клиентоориентированности как инструменту устойчивого развития сервисных компаний со временем только возрастает. Исследованием этой проблемы сегодня вплотную занимаются специалисты разных направлений. При этом нередко для обозначения одного и того же понятия используются разные термины. Это обстоятельство наряду с неточностями переводов зарубежных работ частично объясняет тот факт, что наряду с «клиентоориентированностью» для обозначения идентичных категорий используются термины «ориентация на рынок», «управление взаимоотношениями с клиентами». При проведении ме-

таанализа для более широкого охвата исследуемой темы все эти термины стали объектами нашего исследования. Проведенный анализ показал, что в период с 2000 по 2021 годов в базах данных научного цитирования *Elibrary* и *Scopus* появилось 65 886 работ, посвященных этой теме. Преимущественное количество работ (65 683 (99,7 %)) содержит база *Scopus*, что свидетельствует о значительном интересе зарубежных исследователей к обсуждаемой нами теме (табл. 2).

Таблица 2

**Количество упоминаний о клиентоориентированности и устойчивом развитии в статьях баз РИНЦ и Scopus**

Table 2

**The number of references to customer focus and sustainable development in the articles of the RSCI and Scopus databases**

Годы	Ключевые слова					
	Клиентоориентированность и устойчивое развитие		Ориентация на рынок и устойчивое развитие		Управление взаимоотношениями с клиентами и устойчивое развитие	
	РИНЦ	Scopus	РИНЦ	Scopus	РИНЦ	Scopus
2000	—	6	1	104	—	50
2001	—	6	2	128	—	71
2002	—	12	1	134	—	74
2003	—	8	2	149	—	88
2004	—	8	6	162	—	121
2005	—	16	3	171	—	123
2006	—	6	2	226	—	197
2007	—	20	4	265	—	247
2008	—	18	5	324	—	316
2009	—	38	4	418	—	434
2010	1	46	1	534	—	558
2011	—	54	—	558	1	602
2012	—	65	3	722	—	841
2013	1	78	6	918	2	1 047
2014	—	88	14	1 129	1	1 301
2015	2	102	13	1 352	3	1 542
2016	1	125	18	1 683	2	1 979
2017	1	144	14	2 000	2	2 334
2018	3	171	22	2 648	2	3 228
2019	6	285	12	3 629	2	5 015
2020	—	306	15	4 798	1	6 202
2021	—	446	23	6 435	1	8 778

Желание клиентов возвращаться и совершать повторные покупки стало залогом успеха многих гостиниц. Неслучайно сервисный бизнес называют «возвратным». Если клиент не возвращается в компанию, то перспектив для развития у нее нет. Клиентская база стала самым дорогим активом сервисных предприятий, а формирование постоянной клиентской базы является объектом каждодневной заботы всех сотрудников гостиницы. В условиях жесткой конкуренции способность удержать клиентов становится едва ли не единственным конкурентным преимуществом, позволяющим выжить среди множества других гостиниц, предлагающих, по сути, одинаковые услуги. По мнению исследователей, постоянные клиенты, которые покупают снова и снова, приносят в среднем 65 % дохода компании [15].

Так, редактор журнала *Incentive* Б. Болджер, [15] утверждает, что надежда на неиссякаемый поток новых клиентов ошибочна и губительна. Любая компания в определенный момент сталкивается с необходимостью создавать круг постоянных клиентов. Эту позицию разделяет М. Макартур директор службы по работе с клиентами *Waddell and Services* [15]: «Хорошо известно, что для компании намного выгоднее заключать повторные контракты с одними и теми же клиентами, чем идти на рынок и искать новых клиентов». Ставший легендой Ян Карлсон, экс-президент авиакомпании “*Scandinavian Airlines System*”, в своей книге «Моменты истины» написал так: «Мы настроились на то, чтобы стать ориентированной на клиентов компанией, которая понимает, что ее единственный настоящий актив — довольные клиенты, каждый из которых ожидает индивидуального подхода и, не сделай мы этого, не выберет нас своим авиаперевозчиком».

Польза от клиентоориентированности не ограничивается ростом доходности компании. Сотрудники сервисной компании, реализующей клиентоориентированность в управлении, постепенно начинают осознавать ценность выстраивания позитивных отношений с клиентом, получать удовольствие от этой работы и понимать, что такой подход единственно приемлем и взаимовыгоден всем сторонам. Такое понимание приходит естественным образом, потому что верность и преданность завоевывается только искренней заботой о своих клиентах, уважением к ним и постоянными мыслями об их потребностях. Это особенно важно в гостиничном бизнесе, где внимание и забота должны являться неотъемлемой частью каждого сотрудника.

Однако формирование лояльности клиентов и ее укрепление в гостиничном предприятии требует от управленцев напряженной работы и самоанализа. Многие аспекты гостиничного бизнеса, такие как пандемийные ограничения, валютный курс, международная напряженность, не поддаются внутреннему контролю. Несмотря на это, воспитание верности и преданности клиентов и сотрудников зависимо и управляемо. Накопленный опыт показывает, что существуют стабильные и предсказуемые принципы и методы работы, которые можно изучить и впоследствии с успехом применять на практике.

В рамках настоящего исследования проведено изучение клиентоориентированности в одном из нижегородских отелей премиум-класса. План исследования показан в таблице 3.

Таблица 3

**План исследования восприятия клиентоориентированности клиентами гостиницы**

Table 3

**Research Plan for Perceptions of Customer Focus hotel clients**

Наименование этапа исследования	Содержание этапа исследования
1. Разработка концепции исследования: 1.1. Постановка цели. 1.2. Постановка основных задач	Основной целью исследования является изучение отношения клиентов к проявлениям клиентоориентированности в гостинице. Задачи: 1. Определить целевую группу для проведения опроса. 2. Разработать анкету. 3. Провести исследование и разработать предложения для повышения клиентоориентированности гостиничного менеджмента
2. Определение источников информации	В процессе исследования использована первичная маркетинговая информация — данные выборочного обследования гостей отеля при опросе по e-mail (на e-mail гостей направлена анкета после check-out)
4. Методы сбора первичной информации	Письменный опрос с помощью специально разработанной анкеты. Объем выборки — гости, проживающие в отеле, в количестве 62 человек
5. Методы обработки и анализа полученной информации	Данные опросов были обработаны методами простой группировки и классификации
6. Прогнозируемый результат исследования	В результате исследования должны быть выявлены основные показатели клиентоориентированности с точки зрения потребителей гостиничного продукта, что станет основой для разработки программы повышения клиентоориентированности в гостинице
7. Сроки проведения	01.09.2021— 22.11.2021
8. Место проведения	Гостиница премиум-класса (г. Нижний Новгород)

В опросе участвовали гости, проживающие в гостинице премиум-класса. Общий объем выборки — 62 человек. Выборку составили мужчины — 58 %, женщины — 42 %, приехавшие из разных городов России (Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Казань, Самара, Красноярск), дальнего и ближнего зарубежья (Италия, США, Белоруссия, Армения, Казахстан). Возраст большинства респондентов (48 %) от 27 до 40 лет. Респонденты в возрасте от 40 до 50 лет — 35 %, самые малочисленные группы гостей в возрасте старше 50 лет — 10 %, и до 20 лет — 7 %.

Основная масса опрошенных остановилась в гостинице с бизнес-целью — 79 % от общего количества опрошенных, в том числе с целью участия в конференции / бизнес-встрече — 46 %, 32 % приехали в г. Нижний Новгород для решения иных дел, связанных с работой, 22 % решили просто отдохнуть.

Большинство гостей в целом довольны сервисом и оценили свое пребывание в гостинице на 8 баллов — 63 %, на 9 баллов — 21 %, на 10 — 3 %. Оценку менее 7 баллов поставили 13 % респондентов.

Две трети гостей (66 %) ответили, что в следующий приезд в город повторно останутся в гостинице. Около 70 % гостей порекомендовали бы гостиницу своим друзьям или коллегам по работе. По мнению респондентов, гостиница в основном подходит для деловых поездок (24 %), поездок на выходные (17 %) и романтических выходных (18 %) (табл. 4).

Таблица 4

**Распределение ответов респондентов на вопрос:  
«Для каких целей Вы порекомендовали бы нашу гостиницу своим друзьям / родственникам / знакомым?»**

Table 4

**Distribution of respondents' answers to the question:  
“For what purposes would you recommend our hotel to your friends / relatives / acquaintances?”**

Показатели	Количество ответов, человек	Доля ответов от общего количества, %
Семейный отдых	5	8
Отдых вдвоем	5	8
Деловые поездки	15	24
Отдых	7	11
Поездки на выходные	10	17
Романтические выходные	11	18
Местные достопримечательности, туризм	7	11
Музыка / ночная жизнь	2	3
Я не рекомендую этот отель	0	0
Другое	0	0
Итого	62	100

Несмотря на большую работу управленцев по формированию в гостинице клиентоориентированности, результаты исследования свидетельствуют о наличии проблем в работе гостиницы: почти 60 % гостей сталкивались с различными проблемами во время проживания в гостинице. Это говорит о том, что

несмотря на высокую оценку гостей, уровень сервиса в гостинице еще далек от совершенства. На этом фоне внушает оптимизм положительный настрой большинства гостей — почти 70 % респондентов довольны проживанием и готовы рекомендовать гостиницу своим близким.

Одним из индикаторов клиентоориентированности гостиничного менеджмента является способность персонала предугадывать желания гостей. Большинство респондентов (79 %) оценили данный показатель на 5 баллов по 10-балльной шкале. Столь невысокая оценка должна насторожить менеджеров гостиницы и актуализировать работу в этом направлении. На первом этапе предстоит выяснить причины проблемы, изучить опыт лучших гостиниц, разработать эффективную программу обучения, мотивации и повышения клиентоориентированности персонала.

Первостепенное внимание при выборе гостиницы гости обращают на чистоту и комфортность номера (88 %), качество и разнообразие завтраков (58 %), наличие бассейна (45 %). Модный и современный дизайн гостиницы важен лишь для 8 % респондентов, круглосуточный *room-service* — 10 %, наличие собственной парковки — 11 %. При этом цена парковки не имеет абсолютно никакого значения (табл. 5)

Таблица 5

**Распределение ответов на вопрос: «Какие показатели для Вас являются наиболее значимыми при выборе гостиницы?»**

Table 5

**Distribution of answers to the question: “What indicators are the most important for you when choosing a hotel?”**

Показатели	Количество ответов, человек	Доля ответов от общего количества, %
Модный и современный дизайн / декор отеля	5	8
Комфортность и чистота номера	55	88
Удобство кровати	24	38
Удобство ванной комнаты	8	13
Круглосуточный <i>room-service</i>	6	10
Наличие SPA	14	22
Наличие бассейна	28	45
Наличие сауны	24	38
Качество и разнообразие завтраков	36	58
Наличие рабочего пространства	18	29
Собственная парковка	7	11
Цена парковки	0	0
Наличие блюд региональной кухни	0	0
Другое:	0	0

В целях выявления показателей, способствующих повышению лояльности гостей, респондентам было предложено высказать пожелания для улучшения персонализированного обслуживания (табл. 6). Большинство гостей (87 %) поддержали предложение гостиницы выкладывать в номере именной халат для каждого гостя, 68 % отдали голоса за наличие в номере любимого сорта чая гостя, 55 % за гастрономический комплимент в номере, 53 % за комплементарный *Welcome* напиток в лобби-баре или ресторане гостиницы.

Таблица 6

**Пожелания гостей для улучшения клиентоориентированности гостиничного менеджмента**

Table 6

**Wishes of guests to improve the customer-oriented hotel management**

Показатели	Количество ответов, человек	Доля ответов от общего количества, %
Комплементарный поздний выезд до 15:00	16	26
Гастрономический комплимент в номере	34	55
Комплементарный <i>Welcome</i> напиток в лобби-баре, ресторане	33	53
Апгрейд номера при третьем заселении	18	29
Наличие Вашего любимого сорта чая на кофейно-чайной станции в номере	42	68
Художественная / публицистическая литература в номере	19	31
Именной халат в номере	54	87

Одним из популярных инструментов повышения лояльности являются программы лояльности, суть которых заключается в мотивировании гостей с помощью скидок, бонусов и прочих привилегий приезжать в отель снова. Исследование показало, что лишь 18 гостей из 62 (29 %) знают о программах лояльности, реализуемых в гостинице, почти 10 % гостей эти программы не нравятся. Все это свидетельствует о слабой работе менеджмента гостиницы в этом направлении.

**Заключение**

Признанным механизмом эффективного управления сервисными предприятиями на современном этапе является клиентоориентированность, суть которой заключается в смещении центра внимания с продукта (услуги) на клиента, его потребности, спрос, ожидания, поведение. Изучение сущности и роли

клиентоориентированности в эффективности работы гостиничных предприятий свидетельствует о больших возможностях и перспективах применения этого инструмента. Как показал проведенный метаанализ академической литературы в базах *WoS* и *Scopus*, интерес ученых к этой тематике, согласно количеству публикаций, за 2000—2021 годы увеличился в 400 с лишним раз. Ученые пришли к выводу, что в современных условиях достижение устойчивого положения сервисного предприятия на рынке должно быть основано на формировании устойчивых взаимоотношений с небольшой лояльной группой клиентов. Концентрация ресурсов на их обслуживании позволит гостиничному предприятию с наименьшими расходами добиться намеченных результатов.

Социологический опрос, проведенный среди гостей нижегородской гостиницы премиум-класса, позволил выявить проблемы и направления повышения клиентоориентированности в управлении гостиницей. Исследования показали, что современная материально-техническая база и качественное обслуживание в гостинице являются необходимыми, но далеко не единственными условиями клиентоориентированного сервиса. Сотрудники гостиницы должны владеть компетенциями персонифицированного клиентского сервиса, позволяющими предвосхитить ожидания гостя. Общение с клиентами, изучение потребительского поведения, выстраивание партнерских отношений, выявление и удовлетворение индивидуальных потребностей составляет основу клиентоориентированного гостиничного менеджмента.

#### Список источников

1. Sharma N. COVID-19: Challenges and Opportunities for Small and Medium Enterprises (SMEs) (July 13, 2020). URL: <https://ssrn.com/abstract=3650473> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3650473> (дата обращения: 05.05.2021).
2. Sheresheva M., Efremova M., Valitova L., Polukhina A., Laptev G. (2021). Russian Tourism Enterprises' Marketing Innovations to Meet the COVID-19 Challenges. *Sustainability* 2021, 13 (7), 3756. URL: <https://doi.org/10.3390/su13073756> (дата обращения: 05.05.2021).
3. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://tmssp.nalog.ru> (дата обращения: 05.05.2021).
4. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 163 с.
5. Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Event-маркетинг в современном обществе // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: в 8 ч. Уфа: Аэтерна, 2016. Ч. 1. С. 223—225.
6. Рувенный И. Я. Маркетинг отношений как методологическая основа управления лояльностью потребителей // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: сборник научных трудов. 2015. С. 257—266.
7. Рувенный И. Я. Система компонентов клиентоориентированности организации // Новые информационные технологии в науке: материалы международной научно-практической конференции: в 5 ч. Стерлитамак: АМИ, 2017. Ч. 2. С. 97—99.
8. Чкалова О. В., Ефремова М. В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность» // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ имени Н. И. Лобачевского. 2016. № 2 (42). С. 17—25.

9. Ойнер О. К., Пантелеева Е. К., Метелева Ю. И., Цыганкова Ю. М. Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика, 2018. № 2. С. 94—117.

10. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии: монография / Л. С. Латышова [и др.]. Москва: ИНФРА-М, 2020. 241 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1058297> (дата обращения: 05.05.2021).

11. Давар Н. Клиентоориентированность: Смена фокуса с продукта на клиента / пер. с англ. яз. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 256 с.

12. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. 2005. № 7. URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (дата обращения: 05.05.2021).

13. Яшина О. В. Клиентоориентированность корпорации — сущность категории и основные цели // Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярск. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т. 2013. URL: <http://conf.sfukras.ru/sites/mn2013/thesis/s021/s021-039.pdf> (дата обращения: 05.05.2021).

14. Митчелл Дж. Обнимите своих клиентов. Москва: Изд-во. Манн, Иванов и Фербер, 2013. 288 с.

15. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / пер с англ. 10-е изд., доп. и перераб. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 384 с.

#### References

1. Sharma N. COVID-19: Challenges and Opportunities for Small and Medium Enterprises (SMEs) (July 13, 2020). URL: <https://ssrn.com/abstract=3650473> (accessed 05.05.2021). (In Russ.)
2. Sheresheva M., Efremova M., Valitova L., Polukhina A., Laptev G. (2021). Russian Tourism Enterprises' Marketing Innovations to Meet the COVID-19 Challenges. *Sustainability*, 2021, 13 (7), 3756. URL: <https://doi.org/10.3390/su13073756> (accessed 05.05.2021). (In Russ.)
3. Unified register of small and medium-sized businesses. URL: <https://rmsp.nalog.ru> (accessed 05.05.2021). (In Russ.)
4. Kotler F., Bowen J., Makenz J. Marketing. Hospitality. Tourism: textbook for universities. 2nd edition, revised and expanded. Moscow: UNITI-DANA Publ., 2005. 163 p. (In Russ.)
5. Kasimova E. R., Kuznetsova E. V. Event-marketing in modern society. *Modern problems and perspective directions of innovative development of science*: in 8 parts. Ufa: Aeterna Publ., 2016. Part 1. Pp. 223—225. (In Russ.)
6. Ruvenny I. Ya. Relationship marketing as a methodological basis for consumer loyalty management. *Management and marketing in various fields of activity: a collection of scientific papers*, 2015, pp. 257—266. (In Russ.)
7. Ruvenny I. Ya. The system of components of the organization's customer orientation. *New information technologies in science: materials of the international scientific and practical conference*: in 5 parts. Sterlitamak: AMI Publ., 2017. Part 2. Pp. 97—99. (In Russ.)
8. Chkalova O. V., Efremova M. V. Generalization and systematization of approaches to the definition of the concept of "customer orientation". *Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N. I. Lobachevsky. Series: Social Sciences*. Nizhny Novgorod: the UNN named after N. I. Lobachevsky Publ., 2016, no. 2 (42), pp. 17—25. (In Russ.)

9. Oiner O. K., Panteleeva E. K., Meteleva Yu. I., Tsygankova Yu. M. Formation of a client-oriented approach to business: a conceptual mode. *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics*, 2018, no. 2, pp. 94—117. (In Russ.)
10. Customer focus: research, strategies, technologies: monograph / Latyshova L. S. [and others]. Moscow: INFRA-M Publ., 2020. 241 p. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1058297> (accessed 05.05.2021). (In Russ.)
11. Davar N. Customer focus: Changing the focus from the product to the client / transl. from English. Moscow: Alpina Publ., 2019. 256 p. (In Russ.)
12. Ryzhkovsky B. When does a client vote with money? *Management of the company*, 2005, no. 7. URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (accessed 05.05.2021). (In Russ.)
13. Yashina O. V. Corporate customer orientation is the essence of the category and the main goals. Youth and science: collection of materials of the IX All-Russian scientific and technical conference of students, graduate students and young scientists with international participation, dedicated to the 385th anniversary of the founding of Krasnoyarsk. Krasnoyarsk: Siberian Federal University. 2013. URL: <http://conf.sfukras.ru/sites/mn2013/thesis/s021/s021-039.pdf> (accessed 05.05.2021). (In Russ.)
14. Mitchell J. Hug your customers. Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2013. 288 p. (In Russ.)
15. Shoal J. First-class service as a competitive advantage / transl. from English. 10th edition, addition and expanded. Moscow: Alpina Publ., 2019. 384 p. (In Russ.)

#### Информация об авторах | Information about the authors

**М. В. Ефремова** — доктор экономических наук, профессор

**M. V. Efremova** — Doctor of Sciences (Economy), Professor

**О. В. Чкалова** — доктор экономических наук, профессор

**O. V. Chkalova** — Doctor of Sciences (Economy), Professor

Статья поступила в редакцию 24.11.2022, одобрена после рецензирования 15.02.2023, принята к публикации 05.03.2023.

The article was submitted 24.11.2022, approved after reviewing 15.02.2023, accepted for publication 05.03.2023.