

Научная статья

УДК 338.1

DOI 10.18101/2304-4446-2025-4-73-81

**Эволюция клиентоцентричности:
от кастомизации к управлению клиентским опытом
в цифровой экономике**

© **Калюжнова Надежда Яковлевна**

доктор экономических наук, профессор,
Иркутский государственный университет
Россия, 664003 г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1
2010nyk@mail.ru

© **Кошурникова Юлия Евгеньевна**

директор,
ООО «Байкальская радуга»
Россия, 665932 г. Байкальск, мкр. Гагарина, 218
jk_irk@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется эволюция клиентоцентричности как новой управленческой концепции в индустрии гостеприимства и туризма в условиях цифровой экономики. Показано, что клиентоцентричность представляет собой переход от клиентоориентированности, основанной на реагировании на запросы клиентов, к управлению полным клиентским опытом (Customer Experience Management, CXM), где учитываются эмоции, ожидания и восприятие ценности услуги. Особое внимание уделено роли цифровых технологий: Big Data, искусственного интеллекта, CRM и платформенных решений, в создании персонализированных сценариев взаимодействия и повышении лояльности клиентов. Отмечается, что цифровизация требует нового уровня управленческой ответственности, включая защиту данных и развитие эмпатии в сервисе. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его результатов для проектирования клиентских маршрутов, оптимизации взаимодействия и формирования устойчивых конкурентных преимуществ туристических и гостиничных компаний. **Ключевые слова:** клиентоориентированность, управление клиентским опытом, клиентоцентричность, индустрия гостеприимства, туризм, цифровизация.

Для цитирования

Калюжнова Н. Я., Кошурникова Ю. Е. Эволюция клиентоцентричности: от кастомизации к управлению клиентским опытом в цифровой экономике // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. № 4. С. 73–81.

В условиях цифровой экономики ключевым фактором конкурентоспособности компаний становится не только качество продукта, но и управление клиентским опытом. Индустрия гостеприимства особенно чувствительна к изменениям в поведении потребителей, поскольку удовлетворенность гостей напрямую зависит от их субъективных впечатлений. Сегодня традиционная клиентоориентированность, основанная на реагировании на запросы клиентов и стандартизации обслуживания, трансформируется в новую управленческую концепцию — клиентоцентричность.

Эта трансформация обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Во-первых, цифровизация усилила прозрачность рынка и дала потребителю больше возможностей для сравнения, выбора и публичной оценки услуг. Во-вторых, развитие технологий анализа данных, искусственного интеллекта и платформенных решений позволило бизнесу не просто реагировать на запросы, а предвосхищать их, создавая персонализированные сценарии взаимодействия [10]. Таким образом, в центре внимания современного менеджмента оказываются не отдельные транзакции, а весь клиентский путь, включающий эмоции, ожидания и опыт взаимодействия с брендом.

Клиентоцентричность можно рассматривать как следующую стадию эволюции управленческих концепций, развивавшихся от ориентации на рынок и качества (1960–1980-е гг.) к построению цепочки ценности для клиента, а затем к управлению клиентским опытом (Customer Experience Management, CXM). В отличие от клиентоориентированности клиентоцентричный подход предполагает системное управление данными, опытом и отношениями, где клиент рассматривается как стратегический партнер, а не объект обслуживания¹.

В индустрии гостеприимства и туризма клиентский опыт — не просто часть услуги, а её главная ценность. Современные путешественники ожидают не стандартного комфорта, а индивидуальных впечатлений, учитывающих их ценности, привычки и эмоциональные потребности. Это делает клиентоцентричность ключевой стратегией развития туристических и гостиничных компаний, способных интегрировать технологические решения с человеческим фактором.

Цель данного исследования — выявить особенности эволюции клиентоориентированного подхода в индустрии гостеприимства и обосновать клиентоцентричность как новую управленческую концепцию, формирующую конкурентные преимущества компании.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать этапы эволюции управленческих концепций, связанных с клиентоориентированностью и управлением клиентским опытом;
- определить сущностные отличия клиентоцентричности от клиентоориентированности;
- выявить роль цифровых технологий в формировании клиентоцентричных бизнес-моделей;
- предложить управленческие механизмы внедрения клиентоцентричности в компаниях индустрии гостеприимства.

Гипотеза исследования заключается в том, что клиентоцентричность представляет собой качественное развитие клиентоориентированности, обусловленное цифровой трансформацией и переходом от персонализации продукта к управлению всем клиентским опытом.

¹ Стандарты клиентоцентричности. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentricnosti/ (дата обращения: 23.12.2024).

Методологическую основу исследования составляют принципы системного и процессного подходов, анализ научной литературы по маркетингу и менеджменту, а также сравнительный анализ практических кейсов внедрения клиентоцентричных стратегий в индустрии гостеприимства. Эмпирическая база опирается на данные международных исследований (UN Tourism, Deloitte, Booking.com) и современные цифровые практики в туризме и гостиничном бизнесе.

Различия между клиентоориентированностью и клиентоцентричностью.

Клиентоориентированность — реактивная модель, когда компания отвечает на запросы клиента, обеспечивая высокий уровень сервиса [5].

Клиентоцентричность — стратегический подход: клиент в центре всей бизнес-экосистемы, решения принимаются на основе данных и прогнозов поведения. Главное отличие — переход от обслуживания к партнерству и долгосрочным отношениям (табл. 1).

Таблица 1

Отличие клиентоцентричности от клиентоориентированности

Параметр	Клиентоориентированность	Клиентоцентричность
Фокус	Качество обслуживания	Управление опытом клиента
Подход	Реактивный (ответ на запрос)	Проактивный (предвосхищение ожиданий)
Инструменты	Стандарты сервиса, CRM	Big Data, AI, аналитика
Роль клиента	Получатель услуги	Соавтор ценности
Цель	Удовлетворение потребностей	Лояльность и вовлечение
Горизонт	Краткосрочный	Долгосрочный, устойчивый

Клиентоцентричный бизнес стремится не просто удовлетворить запрос, а вовлечь клиента в создание продукта. Так, туроператоры формируют маршруты на основе данных о поведении и интересах, а не стандартных шаблонов [3].

Цифровизация стала драйвером клиентоцентричности. Искусственный интеллект, большие данные и CRM позволяют персонализировать взаимодействие и прогнозировать ожидания клиентов. Для индустрии гостеприимства клиентоцентричность становится стандартом стратегического управления, где технологии усиливают эмпатию, а клиентский опыт становится ядром продукта.

Цифровизация как драйвер эволюции клиентоцентричности. Развитие технологий: Big Data, AI, CRM, IoT и платформенных решений — позволило компаниям не просто реагировать на запросы, а предвосхищать их, создавая персонализированные сценарии взаимодействия [1].

В индустрии гостеприимства цифровизация изменила саму природу клиентского опыта. Системы управления данными, интегрированные CRM и аналитика поведения позволяют компаниям видеть клиента не как сегмент, а как уникальную цифровую личность. На основе данных о поисках, бронированиях, отзывах и социальных взаимодействиях формируются персональные предложения и прогнозы ожиданий. Так, по данным Booking.com, треть пу-

тешественников готова доверить планирование AI, если сохраняется индивидуальный подход.

Big Data и искусственный интеллект усиливают кастомизацию: от подбора маршрутов до адаптации контента в реальном времени. CRM-системы обеспечивают омниканальный опыт, где гость получает единое качество сервиса, независимо от того, обращается ли он в чат-бот, мобильное приложение или на стойку ресепшн.

Однако рост цифровизации порождает новые вызовы, среди них этические вопросы обработки данных, защита конфиденциальности и формирование цифрового доверия. Избыточное использование персональных данных без прозрачного согласия клиента способно подорвать репутацию компании и вызвать недоверие [4].

Таким образом, цифровизация не только расширила возможности персонализации, но и потребовала новой управленческой ответственности. Клиентоцентричный подход в цифровой среде предполагает не просто использование технологий, а умение сочетать аналитику и эмпатию, автоматизацию и человеческое участие. Именно на этом балансе строится современная модель конкурентоспособности компаний индустрии гостеприимства.

От кастомизации к управлению клиентским опытом (СХМ). Ключевой фактор успеха — управление полным клиентским опытом, или Customer Experience Management (СХМ). Это не только индивидуальные услуги, но и то, как клиент воспринимает весь путь взаимодействия с брендом: от первого знакомства до момента, когда он делится впечатлениями после поездки.

Ранее персонализация означала адаптацию конкретных сервисов под отдельного клиента: выбор номера в отеле, экскурсии по интересам, меню по предпочтениям. СХМ же выводит концепцию на системный уровень. Оно учитывает не отдельные точки контакта, а весь путь клиента, включая эмоции, ожидания и впечатления. Например, эмоции от приветствия на ресепшне, качество мобильного приложения для бронирования, атмосфера экскурсии и даже лёгкость получения обратной связи после тура — всё это формирует ощущение ценности услуги.

В основе СХМ лежит концепция Customer Journey. Этот инструмент позволяет компаниям картировать путь клиента, выявлять ключевые моменты, где впечатление формируется особенно сильно, и управлять ими системно. Experience Management в туризме означает активное проектирование этих точек контакта: организация логистики, сценариев взаимодействия, эмоциональных «моментов wow».

Примеры практической интеграции СХМ в туристической индустрии уже впечатляют. Крупные гостиничные сети используют цифровые панели и мобильные приложения, чтобы предугадывать потребности гостей и предлагать дополнительные услуги ещё до запроса клиента. Туроператоры собирают данные о прошлых поездках и интересах туристов, чтобы предлагать персонализированные маршруты, комбинируя отдых, культурные события и гастрономические впечатления. Даже небольшие региональные компании внедряют СХМ: учитывают эмоциональную составляющую экскурсии, создают «истории» вокруг маршрута и активно собирают отзывы для дальнейшего улучшения.

Таким образом, переход от простого кастомизированного продукта к управлению полным клиентским опытом позволяет туристическим компаниям не только повышать удовлетворенность, но и создавать долгосрочные отношения с клиентами, превращая случайный заказ в повторное взаимодействие и лояльность.

Практическое внедрение клиентоцентричности в компаниях малого и среднего бизнеса. Малые и средние предприятия (МСП) в индустрии гостеприимства часто сталкиваются с ограниченными финансовыми ресурсами, такими как недостаток средств на приобретение современных технологий, внедрение обучающих программ для персонала или использование аналитических платформ, что затрудняет внедрение сложных цифровых решений. Гиганты типа Сбербанка тратят огромные бюджеты на смену фокуса на продуктах и услугах на фокус не только на клиенте, но и на человеке [6]. Пример из банковского сектора отлично иллюстрирует этот процесс трансформации, переход от продуктоцентричной к клиентоцентричной модели, где основное внимание уделяется не просто созданию хороших продуктов, но и глубокому пониманию и удовлетворению потребностей клиентов [2].

Клиентоцентричные компании стремятся выстраивать свои продукты и услуги вокруг интересов клиентов, что в свою очередь способствует повышению их лояльности. Важно, что в клиентоцентричной модели основным ориентиром является не только удовлетворенность клиента, но и готовность рекомендовать компанию другим, что служит одним из индикаторов успеха (например, через Net Promoter Score).

В индустрии гостеприимства подход, схожий с описанным в банковском секторе, также играет ключевую роль в построении долгосрочных отношений с клиентами. Например, фокус на удовлетворении потребностей гостей, создание персонализированных услуг и внимание к обратной связи от клиентов могут стать основой для выстраивания успешной стратегии обслуживания.

Тем не менее клиентоцентричность может быть реализована без значительных инвестиций, с использованием следующих подходов [9]:

- фокус на персональном обслуживании. МСП могут компенсировать отсутствие высокотехнологичных решений за счет более тесного взаимодействия с клиентами. Например, обучение сотрудников искусству коммуникации и внимательному отношению к гостям позволяет создать запоминающийся опыт;
- применение доступных цифровых инструментов — использование бесплатных или недорогих CRM-систем, например, настройка автоматических напоминаний о повторных визитах или предпочтениях гостей, помогает организовать данные о клиентах и улучшить их обслуживание;
- партнерство и кооперация — объединение ресурсов с другими небольшими компаниями для совместного использования технологий, таких как системы управления отзывами или аналитические платформы, снижает издержки и повышает эффективность;
- акцент на уникальность — создание уникальных предложений, таких как локальные гастрономические туры или культурные программы, позволяет выделиться на фоне конкурентов и привлечь внимание клиентов.

Эти подходы позволяют малым и средним предприятиям успешно внедрять клиентоцентричность, повышая свою конкурентоспособность и удовлетворённость клиентов.

Клиентоцентричность в условиях индустрии впечатлений. В индустрии впечатлений клиентоцентричность приобретает особую значимость, поскольку клиентский опыт становится ключевым элементом, определяющим удовлетворенность и лояльность [8]. Данная сфера предполагает не только предоставление услуг, но и создание уникальных эмоциональных впечатлений, что делает ориентацию на индивидуальные предпочтения клиентов особенно важной. Современные технологии позволяют формировать эмоциональные связи с клиентом:

- через внедрение интерактивных элементов;
- использование дополненной и виртуальной реальности;
- создание уникальных сценариев взаимодействия.

Например, гостиницы могут предлагать гостям виртуальные туры по историческим местам или персонализированные аудиогиды как элементы, усиливающие эмоциональное вовлечение и способствующие формированию долгосрочной лояльности.

Управленческий аспект внедрения клиентоцентричности. Внедрение клиентоцентричности в индустрию гостеприимства требует комплексного подхода, включающего планирование, реализацию, контроль, мотивирование персонала, принятие решений, а также управление информационным взаимодействием и конфликтами [5].

На этапе планирования важно определить ключевые цели клиентоцентричной стратегии, ориентированные на потребности клиентов: анализ целевой аудитории, определение каналов взаимодействия и разработка критериев для оценки удовлетворенности клиентов. Четкая структура плана позволяет избежать размытости целей и обеспечивает согласованность всех действий на последующих этапах.

Реализация клиентоцентричного подхода связана с интеграцией технологий и организацией процессов, направленных на создание уникального клиентского опыта. Это может включать обучение персонала, внедрение цифровых инструментов для персонализации сервиса, а также разработку внутренних процедур для эффективного взаимодействия между отделами компании.

Контроль является важным инструментом для мониторинга эффективности клиентоцентричной стратегии. Регулярная оценка уровня удовлетворенности клиентов, анализ отзывов и обратной связи позволяют оперативно выявлять проблемные зоны и корректировать процессы.

Мотивирование сотрудников играет ключевую роль в реализации клиентоцентричности, поскольку персонал, вовлеченный в общение с клиентами, является проводником этой стратегии. Использование гибкой системы вознаграждений и создание корпоративной культуры, ориентированной на клиента, повышают уровень вовлеченности и ответственности сотрудников [7].

Принятие решений в рамках клиентоцентричного подхода основывается на данных, полученных с использованием современных аналитических инструментов. Это позволяет не только оперативно реагировать на изменения по-

требностей клиентов, но и прогнозировать их поведение, создавая предложения с высокой степенью персонализации.

Управление информационным взаимодействием и конфликтами является важным аспектом в индустрии гостеприимства. Четко налаженные каналы коммуникации внутри компании и с клиентами позволяют избежать недоразумений, своевременно реагировать на возникающие проблемы и предотвращать негативные последствия [7]. Таким образом, управленческий аспект внедрения клиентоцентричности обеспечивает её эффективность и устойчивость в условиях динамичной конкурентной среды.

Перспективы развития клиентоцентричных стратегий в цифровой экономике. Цифровая трансформация, сочетая технологии и человеческий фактор, создает новые возможности для углубления клиентоцентричности. Сегодня компании могут не только прогнозировать поведение клиентов, но и создавать новые формы взаимодействия, которые делают путешествие более эмоционально насыщенным и персонализированным. В будущем особое значение будут иметь такие технологии, как искусственный интеллект, дополненная и виртуальная реальность, метавселенные и нейросети, способные погружать клиента в уникальный опыт ещё до начала поездки.

Клиентоцентричность в цифровой экономике тесно связана с концепцией устойчивого развития. Компании, ориентированные на ESG-принципы, интегрируют заботу о клиенте с социальной и экологической ответственностью. Подход Human-centric позволяет создавать ценность не только для гостя, но и для сотрудников, партнеров и общества в целом. Такое сочетание усиливает доверие к бренду, формирует долгосрочные отношения и создает устойчивое конкурентное преимущество.

Прогнозы показывают, что в ближайшие годы управление клиентским опытом будет становиться еще более персонализированным и интерактивным. Автоматизированные рекомендации, виртуальные туры, симуляции эмоций и сценариев — всё это позволит туристическим компаниям предлагать уникальные впечатления, адаптированные к индивидуальным предпочтениям каждого клиента. Однако успех этих стратегий будет зависеть не только от технологий, но и от умения бизнеса сохранять человеческий подход: эмпатию, гибкость и внимание к эмоциям гостей.

Заключение. Эволюция клиентоцентричности демонстрирует переход от стандартизированного обслуживания к стратегическому управлению клиентским опытом, где клиент становится соавтором ценности. В индустрии гостеприимства это особенно важно: эмоциональные впечатления, доверие и персонализация формируют конкурентное преимущество, которое невозможно воспроизвести исключительно технологическими средствами.

Цифровые технологии усиливают потенциал клиентоцентричных стратегий, позволяя прогнозировать ожидания, персонализировать сервис и создавать омниканальный опыт. Одновременно они требуют ответственности в обработке данных и формирования доверительных отношений с клиентами. Таким образом, сочетание аналитики, автоматизации и человеческого фактора становится ключом к успешной стратегии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что компании индустрии гостеприимства и туризма могут применять полученные выводы

для планирования клиентских маршрутов, оптимизации взаимодействия и повышения лояльности клиентов, даже при ограниченных ресурсах.

Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на изучении интеграции новых технологий: AI, AR/VR, метавселенных с клиентоцентричным подходом, а также на разработке методик оценки эмоционального опыта и его влияния на долгосрочную лояльность. Это позволит индустрии не только адаптироваться к цифровой экономике, но и формировать новые стандарты управления клиентским опытом.

Литература

1. Бородай В. А., Шевченко Е. М. Кастомизация взаимодействия в туристической индустрии // Экономические исследования и разработки, 2019. URL: <http://edrf.ru/article/12-04-2019> (дата обращения: 30.09.2025). Текст: электронный.
2. Васев Н. Сбербанк: «Мы хотим концентрироваться не просто на клиенте, а на человеке». Бизнес портал BFM.RU, 2023. URL: <https://www.bfm.ru/news/531410> (дата обращения: 30.09.2025). Текст: электронный.
3. Гулакова О. В., Панин В. М., Ребязина В. А. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2016. № 6. С. 87–111. Текст: непосредственный.
4. Евневич М. А. Клиентоориентированность в цифровой экономике // Современная конкуренция. 2017. Т. 11, № 5(65). С. 65–79. Текст: непосредственный.
5. Калюжнова Н. Я., Кошурникова Ю. Е. Клиентоориентированность как управленческая технология // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. Санкт-Петербург: Изд-во ИТМО, 2024. № 3. С. 49–57. Текст: непосредственный.
6. Ладыгина Е. Е. Концептуальная модель формирования и оценки уровня клиентоориентированности предприятий // Вестник МГСУ. 2017. № 3(102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-formirovaniya-i-otsenki-urovnya-klientoorientirovannosti-predpriyatij> (дата обращения: 30.09.2025). Текст: электронный.
7. Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель / О. К. Ойнер, Е. К. Пантелеева, Ю. И. Метелева, Ю. М. Цыганкова // Вестник Московского университета. Экономика. 2018. Сер. 6. № 2. С. 94–117. Текст: непосредственный.
8. Осокин В. М. Концепция экономики впечатлений в развитии туризма и гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. 2014. С. 54–61. Текст: непосредственный.
9. Толстодоброва Н. А., Толстодобров Д. А. Определение влияния клиентоориентированности отечественного бизнеса на развитие инновационной деятельности в России // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2015. Т. 1, С. 340–350. Текст: непосредственный.
10. Трушкина Н. В., Рынкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению // БизнесИнформ. 2019. № 8. С. 244–252. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 31.10.2025; принята к публикации 31.10.2025.

Evolution of Customer Centricity:
From Customization to Customer Experience Management in the Digital Economy

Nadezhda Ya. Kalyuzhnova

Dr. Sci (Econ.), Prof.

Irkutsk State University

1 Karla Marks St., Irkutsk 664003, Russia

2010nyk@mail.ru

Yuliya E. Koshurnikova

Director

ООО «Baykalskaya raduga»

218 Gagarina Microdistrict, Baikalsk 665932, Russia

jk_irk@mail.ru

Abstract. The article analyzes the evolution of customer centricity as a new management concept in the hospitality and tourism industry within the digital economy. It is shown that customer centricity represents a transition from a customer-focused approach based on responding to customer requests to a customer experience management (CXM), which takes into account emotions, expectations and perception of service value. Particular attention is paid to the role of digital technologies — Big Data, artificial intelligence, CRM, and platform solutions — in creating personalized interaction scenarios and increasing customer loyalty. We have emphasized that digitalization requires a new level of management responsibility, including data protection and empathy in service delivery. The practical significance of the study lies in the potential application of its findings to designing customer journeys, optimizing interactions, and building sustainable competitive advantages for tourism and hotel companies.

Keywords: customer focus, customer centricity, hospitality industry, tourism, digitalization.

For citation

Kalyuzhnova N. Ya., Koshurnikova Yu. E. Evolution of Customer Centricity: From Customization to Customer Experience Management in the Digital Economy. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2025; 4: 73–81 (In Russ.).

The article was submitted 21.10.2025; approved after reviewing 31.10.2025; accepted for publication 31.10.2025.