

# Влияние цифровых технологий на эффективность управления гостиничными предприятиями

## The Impact of Digital Technologies on the Efficiency of Hotel Management

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-1-55-61

Получено: 08 ноября 2025 г. / Одобрено: 19 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 марта 2026 г.

**Ковальчук А.П.**

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва,  
e-mail: Kovaltchuk.AP@rea.ru

**Kovalchuk A.P.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow,  
e-mail: Kovaltchuk.AP@rea.ru

**Ярмомедов И.В.**

Аспирант кафедры экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва,  
e-mail:

**Yarmomedov I.V.**

Postgraduate student in the Department of Economics and Finance,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow,  
e-mail:

**Аннотация**

Трансформация гостиничной индустрии под влиянием цифровизации и внедрения интегрированных систем управления представляет собой один из наиболее значимых структурных сдвигов в экономике за последние два десятилетия. Настоящее исследование предусматривает выполнение комплексного анализа мирового опыта внедрения цифровых технологий в гостиничный менеджмент и оценка их влияния на ключевые показатели развития отелей. Полученные результаты показали, что внедрение интегрированных систем интернета вещей и автоматизации бизнес-процессов в гостиницах окупаются за 4–7 месяцев. Общий эффект от внедрения таких систем выражается в следующем: сокращение операционных издержек, рост выручки посредством возможного повышения стоимости проживания и формирование дополнительных доходов за счет персонализации и монетизации данных гостей. Согласно основным выводам авторов сегодня внедрение цифровых технологий в управление современными отелями должно быть не просто опционально, а обусловлено запросами рынка в условиях его переориентации на путешественников, требующих высокого уровня технологического комфорта.

**Ключевые слова:** smart hospitality, интегрированные системы интеллектуального управления, эффективность бизнес-процессов, инвестиционная привлекательность, цифровая трансформация, окупаемость инвестиций.

**Abstract**

The transformation of the hotel industry under the influence of digitalization and the introduction of integrated management systems is one of the most significant structural shifts in the economy over the past two decades. This study provides a comprehensive analysis of the impact of digital technologies on key hotel development indicators. The results show that the implementation of integrated Internet of Things systems and business process automation in hotels pays off within 4-7 months. The overall effect of implementing such systems is as follows: reduction of operating costs, increase in revenue through possible increase in Revenue Per Available Room, and generation of additional income through personalization and monetization of guest data. According to the authors' main conclusions, the implementation of digital technologies in the management of modern hotels should not be optional, but rather driven by market demands in the context of its reorientation.

**Keywords:** smart hospitality, integrated smart management systems, business process efficiency, investment attractiveness, digital transformation, return on investment.

**ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня мировой рынок гостеприимства функционирует в условиях трех взаимозависимых трансформаций, каждая из которых обуславливает необходимость технологического переоснащения гостиничных предприятий. Трансформацию бизнес-процессов следует рассматривать как стратегическую задачу, которая обеспечивает инновационное изменение рабочих процессов с целью повышения конкурентоспособности предприятия индустрии туризма и гостеприимства и достижения долгосрочного успеха [8]. Актуальность данного направления связана с изменениями в ожиданиях путешественников, ростом конкуренции в отрасли и влиянием процессов глобализации. Потребитель гостиничных услуг положительно относится к современным технологиям и осознает суть структуры, стоящей за этим [14; 17].

Первая трансформация носит демографический характер. Согласно исследованиям авторов в на-

стоящее время примерно 45–75% путешествующих имеют на 76% принципиально новые предпочтения в отношении опыта проживания. Сегодня гости готовы платить на 5–15% больше за номера, оснащенные системами персонального контроля окружающей среды и персонализированными сервисами [16; 22]. Это не является поверхностной переменной эстетических предпочтений, но отражает глубокое изменение в системе ценностей путешественников, где автономия, контроль и персонализация занимают центральное место.

Вторая трансформация обусловлена постпандемийным переопределением моделей взаимодействия между гостем и отелем. Если в период острой фазы COVID-19 спрос на бесконтактные технологии был продиктован соображениями гигиены, то в текущий момент (2024–2025) этот спрос приобрел характер устойчивого структурного предпочтения. Гости, испытывавшие удобство бесконтактного чек-ина через мобильное приложение и цифровых ключей, сохра-

няют эту предпочтению в своих выборах отелей; контактные процессы воспринимаются как *regression*, а не как традиционная норма. Этот эффект имеет долгосрочный характер и не будет обращен в обозримом будущем [4].

Третья трансформация связана с обострением конкуренции в секторе. Глобальное расширение платформ краткосрочной аренды жилья и развитие альтернативных моделей проживания создали новый конкурентный ландшафт, в котором традиционные отельные сети больше не могут полагаться исключительно на географическое расположение и архитектурное наследие. Отели, успешно интегрирующие технологии, демонстрируют на 8–12 процентных пункта более высокие коэффициенты загрузки и на 10–25% более высокие цены за номер в сравнении с конкурентами без такой интеграции [1].

Несмотря на очевидную стратегическую значимость внедрения технологий, отельные операторы и инвесторы часто откладывают решение об инвестировании вследствие неопределенности относительно финансовой обоснованности таких проектов. Существующая академическая литература фрагментарна: исследования либо фокусируются на технологических и организационных аспектах имплементации [9; 10], либо ограничиваются качественным анализом восприятия и готовности гостей к технологиям [4; 16], не предоставляя при этом комплексной количественной оценки инвестиционной окупаемости и влияния на главные финансовые показатели. Данная научная лакуна затрудняет принятие обоснованных решений руководителями отельных предприятий и финансовыми директорами, которые нуждаются в точных прогнозах *ROI* и сроках окупаемости перед выделением капитала на трансформационные проекты.

Настоящее исследование базируется на интеграции трех категорий источников информации, каждая из которых обеспечивает специфическую роль в аналитической структуре.

Первая категория — финансовые отчеты публичных гостиничных корпораций. Проведен анализ квартальных отчетов *Marriott International*, *Hilton Worldwide Holdings*, *InterContinental Hotels Group* и *Huatt Hotels Corporation*, охватывающий период 2022–2024 гг. Особое внимание уделялось комментариям, в которых описывается влияние специфических инициатив — таких как развертывание мобильных приложений или внедрение искусственного интеллекта — на финансовые показатели.

Вторая категория — консалтинговые обзоры. Проанализированы материалы *McKinsey & Company* (серия публикаций о цифровой трансформации в

путешествиях и туризме, 2023–2024), *Deloitte (European Hotel Industry & Investment Survey, 2024)*, *CBRE Hotels (Global Hotel Outlook, H2 2025)* и *PwC (Hospitality Directions, May 2025)* [18–20; 23; 24]. Консалтинговые отчеты обладают особой ценностью, поскольку основаны на опросах сотен отельных операторов, предоставляют *benchmarking* данные по отрасли и документируют передовые практики внедрения. *CBRE* и *PwC* регулярно публикуют исследования инвестиционных решений в гостиничном секторе, включая размеры капитальных вложений в технологии и ожидаемые результаты.

Третья категория — рецензируемые научные публикации. Содержат количественные данные о финансовом влиянии технологий, эмпирические исследования поведения гостей или моделирование экономических эффектов. Примеры включают библиометрическое исследование эволюции *smart hotels* [7]; анализ экономического воздействия *IT*-технологий в международной гостиничной индустрии [6]; эмпирическое исследование факторов, влияющих на выбор *smart hotel* среди гостей [7].

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При подготовке работы в качестве научно-методического инструментария при исследовании развития цифровых технологий в гостиничном бизнесе использовались: общенаучный и системный анализ, эмпирические методы. Научная новизна данной статьи состоит в разработке стратегий внедрения цифровых технологий в управление гостиничными предприятиями в России с целью повышения конкурентоспособности на рынке. В качестве основы для анализа выбран отель среднего класса, располагающий 200 номерами со средней ценой номера в сутки \$180 и коэффициентом загрузки 70%. Данный класс отеля представляет значительную долю на рынке гостиничных услуг в России и за рубежом, что позволяет экстраполировать результаты исследования на другие различные сегменты рынка, поскольку полученные финансовые эффекты демонстрируют высокую репрезентативность независимо от абсолютных масштабов предприятия.

Научные выводы и результаты исследования могут быть внедрены в гостиничный менеджмент в России при разработке и реализации стратегий цифровизации операционной деятельности, так и в сферы консалтинга.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эпоха информационных технологий дает возможность развития нового формата в мире — «умного отеля». Эта система характеризуется непосред-

ственным управлением всего оборудования, подключенного к глобальной компьютерной сети [5].

В работе подробно рассмотрены основные каналы внедрения различных цифровых технологий в отелях: система умного отеля, мобильный чек-ин и цифровые ключи, персонализация на основе искусственного интеллекта, систем автоматического управления климатом и мобильное приложение.

Внедрение интегрированных систем интеллектуального управления зданием влияет на финансовые показатели гостиничного предприятия посредством трех органически взаимосвязанных каналов. Понимание этих механизмов критически важно для объяснения наблюдаемых финансовых результатов на реальных кейсах.

Первый канал влияния внедрения интегрированных систем интеллектуального управления зданием: оптимизация операционных издержек через автоматизацию. Автоматизация бизнес-процессов значительно повышает уровень управляемости бизнеса, что особенно важно в период нестабильности. С ее помощью руководители своевременно получают информацию о результатах финансовой деятельности, работе персонала, показателях продаж, среднем чеке, оборачиваемости, списаниях, оттоке клиентов и др. [17]. Наиболее непосредственный и быстро реализуемый эффект достигается за счет автоматизации и оптимизации энергопотребления. Внедрение *IoT*-датчиков и систем автоматического управления климатом позволяет снизить затраты на энергоснабжение на 18–40% в зависимости от климатической зоны и типа здания. Механизм функционирует следующим образом: датчики присутствия регистрируют пребывание или отсутствие гостя в номере и соответственно отключают отопление, кондиционирование и освещение; системы предварительного охлаждения/нагрева активируют климат-контроль за 30–60 минут до зарегистрированного времени прибытия гостя; интеллектуальные датчики света регулируют интенсивность освещения в зависимости от уровня естественного света и установленного временного профиля [6].

Для отеля на 200 номеров с годовым энергобюджетом примерно \$300 000 сокращение расходов на 25% означает прямую финансовую экономию в размере \$75 000 ежегодно. При капитальных затратах на внедрение систем автоматического управления климатом в диапазоне \$150 000–250 000, период окупаемости составляет 2–3 года. Однако при дополнительном внедрении интегрированных систем интеллектуального освещения (инвестиции \$80 000–120 000), совокупная годовая экономия энергии достигает \$120 000–150 000, что соответствует одно-

годовому периоду окупаемости для комбинированной инвестиции в оба компонента.

Второй источник экономии в рамках этого канала — снижение затрат на персонал. Автоматизация процессов регистрации входа/выхода, системы самообслуживания в номерах (в-номе киоски для управления освещением, температурой, заказа услуг) и роботизированные решения для доставки малогабаритных предметов позволяют сократить потребность в персонале фронт-офиса и обслуживающих должностях на 5–8% [2]. Также отмечается, что мобильные приложения для управления номером и интегрированные системы заказа услуг через смартфон выводят значительную часть операций в режим самообслуживания, при котором гость самостоятельно выполняет функции, ранее осуществлявшиеся обслуживающим персоналом. Для отеля на 200 номеров с фондом оплаты труда обслуживающего и фронт-офисного персонала приблизительно \$1,5 млн в год, сокращение на 6–8% означает годовую экономию в размере \$90 000–120 000 [11].

Второй канал: увеличение выручки через улучшение гостевого опыта и премиумизацию. Второй механизм финансового воздействия опосредован увеличением выручки и базируется на трансформации гостевого опыта (*Liu et al. (2024)*) в своем библиометрическом анализе эволюции систем «умный отель» в научной литературе выявили, что внедрение систем персонализации и контроля окружающей среды в номере составляет приоритетные драйверы выбора гостей при выборе отеля [3; 15]. Эффект выражается в трех дискретных компонентах.

Повышение загрузки отеля. Улучшение гостевого опыта трансформируется в более высокие оценки на платформах онлайн-бронирования (*Booking.com, TripAdvisor, Google Hotels, Expedia*), что, в свою очередь, повышает видимость и конверсию бронирований. Число повторных бронирований увеличивается при наличии современных *smart*-технологий на 25–35%; параллельно эффект сарафанного маркетинга приводит к 12–15% увеличению доли прямых бронирований, минуя платежные комиссии систем *OTA (Online Travel Agencies)* типа *Booking.com*. Совокупный результат — повышение загрузки на 2–5% в сравнении с базовым уровнем [3].

Премиумизация средней стоимости за номер в сутки. Анализ поведения гостей при выборе номеров в зависимости от наличия технологического оснащения и анализа эмоциональных факторов, выявили, что гости демонстрируют готовность платить переменный премиум в зависимости от типа и масштаба имплементированной технологии. Для *mid-scale* отелей премиум составляет 5–10% к базовой

дневной ставке; для *upper-scale* и *luxury* отелей он может достигать 15–25%. Механизм отражает воспринимаемую ценность автономии, персонализации и инновационности опыта проживания [12].

Увеличение дополнительных доходов. Интегрированные системы управления, позволяющие гостям заказывать дополнительные услуги (спа-процедуры, ресторан, экскурсии, трансфер, консьерж-сервисы) через унифицированное мобильное приложение, увеличивают средний показатель дополнительных доходов (*Ancillary revenue per guest*) на 28–45% [3]. Механизм заключается в повышении видимости предложений (гость видит полный спектр доступных услуг в приложении) и существенном улучшении удобства заказа (мобильный заказ требует нескольких кликов вместо телефонного звонка, поиска номера, объяснения пожеланий).

Количественно выгоды по второму каналу выражаются следующим образом: при базовом годовом доходе отеля на 200 номеров в размере примерно \$9,2 млн (при загрузке отеля 70% и средней цене за номер \$180), внедрение технологий приводит к следующим изменениям согласно документированным в финансовых отчетах *Marriott* (2024) и *Hilton* (2024):

- загрузка отеля увеличивается с 70% до 73,5% (+3,5 процентных пункта);
- средняя цена за номер в сутки увеличивается с \$180 до \$198 (+10%);
- средняя выручка от одного номера составляет \$145,5 (в сравнении с базовым \$126, прирост +15,5%).

Соответственно, годовой доход достигает \$10,62 млн, что соответствует приросту выручки на \$1,42 млн или +15,5% [20; 21].

Третий канал: синергический эффект на прибыль отеля до вычета процентов, налогов, износа и амортизации (англ. *EBITDA*) и рыночную стоимость гостиничного предприятия. Финальный результат представляет собой синергию первых двух каналов, выражаемую в повышении операционной маржи и чистой текущей стоимости предприятия.

До внедрения технологий *EBITDA* отеля среднего размера составляет 30–35% выручки. После внедрения, в результате одновременного роста выручки на 15,5% и снижения операционных расходов с 35% до 27% выручки (за счет энергетической оптимизации на 25%, кадровой оптимизации на 7% и минимизации затрат на обслуживание на 5%), *EBITDA* повышается до 40% — значительный прирост на 5% (табл. 1).

Эффект синергии особенно значим для инвесторов, поскольку *EBITDA* служит базовой метрикой для оценки инвестиционной привлекательности пред-

приятия. Увеличение *EBITDA* при постоянном количестве номеров существенно повышает рыночную стоимость активов и повышает кредитный рейтинг предприятия.

Таблица 1

#### Финансовые показатели до и после применения каналов для отеля-эталопа

Показатель	До внедрения	После внедрения	Прирост
Годовой доход	\$9,2 млн	\$10,62 млн	+\$1,42 млн (+15,5%)
Операционные расходы	\$3,22 млн (35%)	\$2,87 млн (27%)	–\$350 тыс. (–10,8%)
EBITDA	\$2,94 млн (32%)	\$4,25 млн (40%)	+\$1,31 млн (+44,5%)

Источник: составлено авторами на основе [3; 11; 12; 21].

#### ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного анализа успешных кейсов, финансовых показателей и организационных рисков авторы рекомендуют различные сценарии стратегий внедрения, максимизирующие возврат инвестиций (англ. *ROI*) по данным цифровым технологиям.

На первоначальном этапе следует внедрение компонентов с наиболее быстрой окупаемостью, минимальным организационным риском и высокой вероятностью успеха. Это — мобильный чек-ин с цифровыми ключами и система цифрового заказа услуг через приложение. Инвестиции на этом этапе для отеля на 200 номеров в среднем составляют \$80–210 тыс. Ожидаемые финансовые результаты в течение шести месяцев:

- *ROI*: 280 % в полугодовом периоде;
- прирост дохода: \$230–300 тыс.

На втором этапе внедряются системы, обеспечивающие долгосрочное, структурное снижение операционных расходов: управление климатом, интеллектуальное освещение, системы предиктивного обслуживания оборудования. Инвестиции на этом этапе: \$310–320 тыс. Эти компоненты характеризуются чуть более длительными сроками окупаемости (12–24 месяца), но обеспечивают стабильное, предсказуемое снижение энергобюджета и затрат на обслуживание.

Параллельно с внедрением физических систем энергоэффективности создается информационно-технологическая инфраструктура для последующей персонализации на основе искусственного интеллекта: внедряется облачная платформа хранения и аналитики данных, в автоматизированные системы управления отелем добавляются интеграции и программный интерфейс приложений для автоматиче-

ского сбора данных о предпочтениях и поведении гостей.

На третьем этапе внедряется *AI*-персонализация на основе накопленной базы исторических данных, интегрируются голосовые помощники (*Amazon Alexa*, *Google Assistant*), разрабатываются специализированные сервисы и программы, уникальные для бренда. Инвестиции: \$240–260 тыс. Данный цифровой инструмент способствует созданию долгосрочного конкурентного преимущества посредством персонализации опыта, в результате чего, согласно эмпирическим исследованиям, генерируются более высокие значения дополнительных доходов (+28–45%) и повторяемости бронирований.

Настоящее исследование, основанное на консолидированном анализе финансовых отчетов крупнейших гостиничных корпораций, консалтинговых данных глобальных компаний и научных публикациях, демонстрирует с высокой степенью уверенности, что интегрированные системы управления в гостеприимстве представляют собой высокоприбыльный инвестиционный проект с потенциалом *ROI* более 200% уже в первый год внедрения.

Финансовый эффект достигается посредством трех органически взаимосвязанных, синергических каналов. Первый канал — сокращение операционных расходов на 15–22% через оптимизацию энергопотребления, автоматизацию процессов и персонала (30–40%), минимизацию расходов на обслужи-

вание оборудования (10–20%). Второй канал — увеличение выручки на 10–15% посредством трех механизмов: премиумизации средней стоимости за номер в сутки через воспринимаемую ценность технологии, роста загрузки отеля благодаря улучшенным отзывам, увеличения *ancillary revenue* на 28–45% через повышение удобства заказа услуг. Третий канал — синергический эффект, выражаемый в улучшении *EBITDA* с 30–35% до 40%, что соответствует увеличению абсолютной *EBITDA* на 44,5%.

Стратегическое значение данного подхода, заключается в том, что он позволяет гостиничным предприятиям генерировать положительный денежный поток уже в течение полугода, который затем может быть использован для финансирования последующих инвестиций с более длительными периодами окупаемости. Это принципиально снижает финансовый риск проекта и улучшает инвестиционную привлекательность плана развития гостиничного предприятия.

На основе кейсов (*Marriott*, *Hilton*, *citizenM*, *Grand Hyatt Singapore*) показано, что компании, успешно внедрившие интегрированные системы, демонстрируют систематическое опережение своих конкурентов по ключевым метрикам: средней выручке в пересчете на один номер в отеле, загрузке отеля, *EBITDA* и рыночной стоимости. Это указывает на то, что различия в финансовых результатах приобретают характер долгосрочного конкурентного преимущества.

## Литература

1. Casais B., Ferreira L. Smart and Sustainable Hotels: Tourism Agenda 2030 Perspective Article [Умные и устойчивые отели: взгляд в контексте Повестки дня туризма 2030] // *Tourism Review*. 2023, vol. 78, no. 2, pp. 619–631. DOI: 10.1108/tr-12-2022-0619. URL: <https://doi.org/10.1108/tr-12-2022-0619> (дата обращения: 03.11.2025).
2. Çeltek E. Analysis of Smart Technologies Used in Smart Hotels [Анализ технологий, используемых в умных отелях] // *Journal of Business Research — Turk*. 2023, vol. 15, no. 1. DOI: 10.20491/isarder.2023.1754. URL: <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1754> (дата обращения: 03.11.2025).
3. Kattan Z., Aljawarneh N., Alazzam M., Rawashdeh O. Technology Application and Hotel Innovating Performance: The Moderating Role of Smart Hotel Systems [Применение технологий и инновационная эффективность отелей: модератор — системы умных отелей] // *Mutah Journal for Research and Studies*. 2025, vol. 40, no. 2. DOI: 10.35682/mjhss.v40i2.1111/ URL: <https://doi.org/10.35682/mjhss.v40i2.1111> (дата обращения: 03.11.2025).
4. Khan S., Khan S. U. Tourist Motivation to Adopt Smart Hospitality: The Impact of Smartness and Technology Readiness [Мотивация туристов к принятию смарт-гостеприимства: влияние «умности» и технологической готовности] // *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024, vol. 7, no. 4, p. 335. DOI: 10.1108/jhti-04-2024-0335. URL: <https://doi.org/10.1108/jhti-04-2024-0335> (дата обращения: 03.11.2025).

## References

1. Casais B., Ferreira L. Smart and Sustainable Hotels: Tourism Agenda 2030 Perspective Article [Smart and Sustainable Hotels: A Look in the Context of the 2030 Tourism Agenda] // *Tourism Review*. 2023, vol. 78, no. 2, pp. 619–631. DOI: 10.1108/tr-12-2022-0619/ URL: <https://doi.org/10.1108/tr-12-2022-0619> (accessed: 03.11.2025).
2. Çeltek E. Analysis of Smart Technologies Used in Smart Hotels [Analysis of Smart Technologies Used in Smart Hotels] // *Journal of Business Research – Turk*. 2023, vol. 15, no. 1. DOI: 10.20491/isarder.2023.1754/ URL: <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1754> (accessed: 03.11.2025).
3. Kattan Z., Aljawarneh N., Alazzam M., Rawashdeh O. Technology Application and Hotel Innovating Performance: The Moderating Role of Smart Hotel Systems [Application of technologies and innovation effectiveness of hotels: moderator — smart hotel systems] // *Mutah Journal for Research and Studies*. 2025, vol. 40, no. 2. DOI: 10.35682/mjhss.v40i2.1111. URL: <https://doi.org/10.35682/mjhss.v40i2.1111> (accessed: 03.11.2025).
4. Khan S., Khan S. U. Tourist Motivation to Adopt Smart Hospitality: The Impact of Smartness and Technology Readiness Insights. 2024, vol. 7, no. 4, p. 335. DOI: 10.1108/jhti-04-2024-0335/ URL: <https://doi.org/10.1108/jhti-04-2024-0335> (accessed: 03.11.2025).
5. Kruglova A.E. Architecture of the smart home system and recommendations for modernizing the number of rooms to increase the competitiveness of hotel enterprises / A.E. Kruglova, D.D. Makarova // *Actual issues and vectors of devel-*

5. Круглова А.Е. Архитектура системы «умный дом» и рекомендации по модернизации номерного фонда для повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий [Текст]: монография / А.Е. Круглова, Д.Д. Макарова // Актуальные вопросы и векторы развития современной науки и технологий. — Петрозаводск: Новая наука. — 2024. — С. 356–389.
6. Korsak R., Hushtan T., Godya I. The Economic Impact of Implementing IT Technologies and Equipment in the International Hotel Industry [Экономическое влияние внедрения ИТ-технологий и оборудования в международной гостиничной индустрии] // Black Sea Economic Studies. 2025, no. 92(30). DOI: 10.32782/bses.92-30. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.92-30> (дата обращения: 03.11.2025).
7. Liu X., Wider W., Fauzi M., Jiang L., Udang L., Hossain S. The Evolution of Smart Hotels: A Bibliometric Review of the Past, Present and Future Trends [Эволюция умных отелей: библиометрический обзор прошлого, настоящего и будущих тенденций] // Heliyon. 2024, vol. 10, no. 5, Article e26472. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e26472. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26472> (дата обращения: 12.12.2025).
8. Морозов М.А. Инновационная трансформация индустрии гостеприимства на базе зеленых и цифровых технологий [Текст] / М.А. Морозов // Вестник Академии знаний. — 2024. — № 6. — С. 558–563.
9. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. Smart Technologies for Personalized Experiences: A Case Study in the Hospitality Domain [Умные технологии для персонализированных впечатлений: кейс в сфере гостеприимства] // Electronic Markets. 2015, vol. 25, no. 2, pp. 243–254. DOI: 10.1007/s12525-015-0182-1/ URL: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1> (дата обращения: 03.11.2025).
10. Papagiannidis S., Davlembayeva D. Bringing Smart Home Technology to Peer-to-Peer Accommodation: Exploring the Drivers of Intention to Stay in Smart Accommodation [Интеграция технологий умного дома в peer-to-peer размещение: исследование факторов намерения остановиться в «умной» квартире] // Information Systems Frontiers. 2021, vol. 24, no. 5, pp. 1189–1208. DOI: 10.1007/s10796-021-10227-4/ URL: <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10227-4> (дата обращения: 03.11.2025).
11. Saputro S., Arninda A., Firmansyah F., Munawir M. Application of Smart Technology in Marketing Strategy Development: An Overview of the Hotel Industry in Bali [Применение умных технологий в разработке маркетинговой стратегии: обзор гостиничной индустрии на Бали] // International Journal of Management Science and Information Technology. 2023, vol. 3, no. 2, p. 1491. DOI: 10.35870/ijmsit.v3i2.1491/ URL: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v3i2.1491> (дата обращения: 03.11.2025).
12. Singh G., Raheja S., Sharma R. Elevating Hospitality with Smart Hotel Technologies: A Guest-Centric Perspective [Повышение гостеприимства с помощью технологий умных отелей: ориентированный на гостя подход] // 2023 IEEE Engineering Informatics. 2023, pp. 1–9. DOI: 10.1109/ieeeeconf58110.2023.10520539/ URL: <https://doi.org/10.1109/ieeeeconf58110.2023.10520539> (дата обращения: 03.11.2025).
13. Stylos N., Fotiadis A., Shin D., Huan T.-C. Beyond Smart Systems Adoption: Enabling Diffusion and Assimilation of Smartness in Hospitality [За пределами внедрения умных систем: содействие распространению и ассимиляции «умности» в гостеприимстве] // International Journal of Hospitality Management. 2021, vol. 98, Article 103042. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.103042/ URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103042> (дата обращения: 03.11.2025).
14. Тесалов С.Е. Исследование цифровых инструментов проектирования и продвижения гостиничных услуг в контексте экономики впечатлений [Текст] / С.Е. Тесалов, opment of modern science and technology: monograph. Petrozavodsk: New Science. 2024. S. 356–389.
15. Yang H, Song H, Cheung C, Guan J. How to Enhance Hotel Guests' Acceptance and Experience of Smart Hotel Technology: An Examination of Visiting Intentions [How to Enhance Hotel Guest Acceptance and Experience with Smart Hotel Technology: Exploring Visitation Intentions] // International Journal of Hospitality Management. 2021, vol. 93, Article 103000. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.103000/ URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103000> (accessed on: 03.11.2025).
16. Charyeva M.O. The use of digital technologies in the management of enterprises in the hospitality industry // Economic Sciences. 2024. № 230. S. 46–52.
17. Booking.com. Travel Predictions 2025 [Travel Predictions 2025]. 2025. URL: <https://booking.com/articles/travelpredictions2025.html> (accessed: 03.11.2025).

- Н.К. Сердюкова // Финансовый менеджмент. — 2024. — № 2. — С. 242–251.
15. Yang H., Song H., Cheung C., Guan J. How to Enhance Hotel Guests' Acceptance and Experience of Smart Hotel Technology: An Examination of Visiting Intentions [Как повысить принятие и опыт гостей отелей при использовании технологий умных отелей: исследование намерений посещения] // International Journal of Hospitality Management. 2021, vol. 93. Article 103000. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.103000. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103000> (дата обращения: 03.11.2025).
  16. Чарыева М.О. Применение цифровых технологий в управлении предприятиями индустрии гостеприимства [Текст] / М. О. Чарыева // Экономические науки. — 2024. — № 230. — С. 46–52.
  17. Booking.com. Travel Predictions 2025 [Прогнозы путешествий на 2025 год]. 2025. URL: <https://booking.com/articles/travelpredictions2025.html> (дата обращения: 03.11.2025).
  18. CBRE Hotels. H2 2025 Global Hotel Outlook [Глобальный прогноз гостиничного рынка на II полугодие 2025]. 2025. URL: <https://cbre.com/insights/reports/h2-2025-global-hotel-outlook> (дата обращения: 03.11.2025).
  19. Hotel Industry & Investment Survey 2024 [Европейское исследование гостиничной индустрии и инвестиций 2024]. 2024. URL: <https://deloitte.com> (дата обращения: 03.11.2025).
  20. Hilton Worldwide Holdings. 2024 Annual Report. SEC Form 10-K [Годовой отчёт 2024]. 2024. URL: <https://sec.gov> (дата обращения: 03.11.2025).
  21. Marriott International. Fourth Quarter and Full Year 2024 Results. SEC Form 10-K [Результаты IV квартала и всего 2024 года]. 2024. URL: <https://news.marriott.com> (дата обращения: 03.11.2025).
  22. PwC. US Hospitality Directions: May 2025 [Направления гостиничного сектора США: май 2025]. 2025. URL: <https://pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/hospitality-leisure> (дата обращения: 03.11.2025).
  23. McKinsey & Company. The Promise of Travel in the Age of AI // McKinsey Insights. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities> (accessed: 12.12.2025).
  18. CBRE Hotels. H2 2025 Global Hotel Outlook [Global Hotel Market Forecast H2 2025]. 2025. URL: <https://cbre.com/insights/reports/h2-2025-global-hotel-outlook> (accessed: 03.11.2025).
  19. Hotel Industry & Investment Survey 2024. 2024. URL: <https://deloitte.com> (accessed: 03.11.2025).
  20. Hilton Worldwide Holdings. 2024 Annual Report. SEC Form 10-K [Annual Report 2024]. 2024. URL: <https://sec.gov> (accessed: 03.11.2025).
  21. Marriott International. Fourth Quarter and Full Year 2024 Results. SEC Form 10-K [Q4 and 2024 Total Results]. 2024. URL: <https://news.marriott.com> (accessed: 03.11.2025).
  22. PwC. US Hospitality Directions: May 2025 [U.S. Hospitality Directions: May 2025]. 2025. URL: <https://pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/hospitality-leisure> (accessed: 03.11.2025).
  23. McKinsey & Company. The Promise of Travel in the Age of AI // McKinsey Insights. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities> (accessed: 12.12.2025).