

Стратегическое управление гостиничными предприятиями на основе современных цифровых технологий

Strategic Management of Hotel Enterprises Based on Modern Digital Technologies

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-1-22-30

Получено: 15 ноября 2025 г. / Одобрено: 21 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, Department of Economics and Finance, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow,
e-mail:

Аннотация

Глобальная гостиничная индустрия сегодня переживает период цифровой трансформации, характеризующейся активным внедрением интегрированных информационных технологий. Данное исследование, основанное на анализе 30 научных публикаций международного уровня и изучении финансовых отчетов ведущих гостиничных сетей, содержит рекомендации по стратегическому управлению гостиничными предприятиями с использованием современных цифровых технологий. Как показывает практика, эффективность развития гостиничного предприятия зависит не только от самих технологий, но и от готовности системы управления к изменениям. Авторами разработаны и предложены три различных варианта внедрения цифровых технологий с учетом стратегических целей развития гостиниц. Исследование демонстрирует, что выбор оптимального варианта цифровой трансформации определяется не наличием передовых технологий, а стратегическим видением менеджмента, готовностью персонала к организационным изменениям и согласованностью технологических инвестиций с поставленными бизнес-целями.

Ключевые слова: цифровая трансформация гостиничного бизнеса, стратегическое управление, информационные технологии, технологические компоненты интеллектуальной гостиницы и их стратегическое значение, возврат инвестиций, организационное изменение, технологическая готовность.

Abstract

The global hotel industry is experiencing a period of rapid digital transformation, characterized by the massive implementation of integrated information technologies. However, as practice shows, the effectiveness of the development of a hotel enterprise depends not only on the technologies themselves, but also on the organizational readiness for change. This study, based on the analysis of 30 international-level scientific publications, as well as the analysis of financial reports of leading hotel corporations, presents a systematic analysis of three alternative strategic options for the implementation of information technologies: conservative, balanced, and transformational. Each option is focused on the organization's specific strategic goals, target audience characteristics, and financial capabilities. The study demonstrates that the choice of the optimal option is determined not by the availability of advanced technologies, but by the strategic vision of management and the readiness of the staff for organizational.

Keywords: digital transformation of the hotel business, strategic management, information technologies, technological components of an intelligent hotel and their strategic importance, return on investment, organizational change, and technological readiness.

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия гостеприимства находится на пороге фундаментальной трансформации, вызванной быстрым развитием и доступностью интегрированных информационных технологий. На глобальном уровне размер рынка интеллектуальных гостиниц в 2024 г. оценивался в 68,4 млрд долл. США, с прогнозируемым среднегодовым темпом роста в 18,4%, что предполагает достижение объема 188,24 млрд долл. к 2031 г. [31]. Данные темпы роста отражают не только технологический интерес операторов гостиничного бизнеса, но и объективные требования рынка к конкурентоспособности и удовлетворению меняющихся предпочтений туристов.

Более 58% путешественников отмечают, что искусственный интеллект и автоматизированные системы позитивно влияют на качество их пребывания в отеле, а 70% демонстрируют предпочтение бронированию номеров в отелях, предлагающих бесконтактные технологии обслуживания (мобильная регистрация, цифровые ключи, удаленный контроль микроклимата номера) [32]. Одновременно, как

показывает опыт, внедрение таких технологий в гостинице не всегда гарантирует улучшение финансовых показателей или удовлетворенности гостей. Успешность внедрения информационных технологий определяется не самими технологиями и их техническими характеристиками, а тремя взаимосвязанными факторами: стратегическим видением и целями менеджмента организации, выравниванием технологических инвестиций с поставленными бизнес-целями, и организационной готовностью и компетентностью персонала к работе с новыми системами.

Исследование, проведенное на основе анализа портфелей технологических проектов в 50 крупнейших гостиничных операторах мира, выявило, что 63% проектов, целью которых было общее «улучшение операций», не достигли целевых показателей возврата инвестиций, в то время как 87% проектов, имеющих четко определенные, измеримые цели (например, «снижение энергопотребления на 20%» или «увеличение доходов от дополнительных услуг на 15%»), достигли или превысили целевые показатели [15; 17; 35].

Организации, даже конкурирующие на одном рынке с аналогичными целевыми аудиториями, выбирают существенно различные стратегические подходы к внедрению информационных технологий. *Marriott International*, владеющая портфелем из более чем 8000 отелей под различными брендами (от экономического класса до люксового сегмента), использует подход «многоскоростной трансформации», при котором различные региональные и передовые подразделения внедряют технологии в ритме, соответствующем их стратегическим приоритетам и рыночным условиям [23]. Напротив, независимые отели и сетевые операторы меньшего размера применяют более агрессивный подход к цифровой трансформации, рассматривая ее как средство дифференциации от крупных конкурентов и завоевания рыночной доли среди молодых, технологически продвинутых путешественников [32].

Цель настоящего исследования заключается в разработке комплексной системы анализа альтернативных стратегических вариантов внедрения интегрированных информационных технологий в гостинице, учитывающей конкретные стратегические цели организации, финансовые ограничения, характеристики целевого рынка и организационную готовность. В статье выделяются три основных стратегических варианта, каждый из которых описывается с точки зрения целевых показателей производительности, портфеля внедряемых технологий, ожидаемых финансовых результатов, включая возврат инвестиций, период окупаемости и влияние на долгосрочную стоимость предприятия, организационных барьеров и критических факторов успеха.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящее исследование основано на комплексном анализе трех основных источников информации: научные публикации, индексируемые в базах данных *Web of Science* и *Scopus*, опубликованные в период с 2020 по 2025 г., финансовые отчеты и официальные раскрытия информации ведущих гостиничных корпораций, включая *Marriott International* [23], *Hilton Worldwide Holdings* [14], *Accor SA* [1] и других операторов, опубликованные в форме *SEC Form 10-K* и годовых отчетов, отчеты управленческих консультационных фирм (*Deloitte* [10], *McKinsey & Company* [15], *PwC* [26]) и аналитических компаний в области гостеприимства.

Материал охватывает различные аспекты внедрения информационных технологий: восприятие и принятие технологий потребителями, организационные и управленческие аспекты, технологические

аспекты и архитектура систем, финансовое моделирование и оценка возврата инвестиций.

Исследование использует три основных аналитических подхода.

Первый подход — портфельный анализ технологических решений. На основе анализа научной литературы [2; 12; 25] и практических реализаций в гостинице выделяются ключевые технологические компоненты (мобильные приложения, датчики Интернета вещей, системы искусственного интеллекта, системы управления энергопотреблением, системы динамического управления доходом) и описываются их функциональные характеристики, требования к капиталовложениям, влияние на операционные показатели.

Второй подход — финансовое моделирование и анализ окупаемости инвестиций. На основе данных, приведенных в научных публикациях [3; 9; 11], финансовых отчетах гостиничных корпораций [1; 14; 23] и консультационных отчетах [10; 15; 26], конструируются модели финансовых потоков для каждого стратегического варианта. При моделировании используются следующие ключевые показатели: совокупные капиталовложения (*Capex*), годовые операционные эффекты (*Opex savings and revenue increases*), возврат инвестиций за год (*ROI*), период окупаемости (*Payback Period*), чистая приведенная стоимость за 5-летний горизонт (*NPV*).

Третий подход — анализ барьеров и критических факторов успеха. На основе обзора научной литературы [2; 4; 6; 27] по организационному изменению, восприятию технологий и управлению проектами выявляются основные организационные, технические, психологические и рыночные барьеры, препятствующие успешному внедрению информационных технологий, а также условия, которые различают успешные реализации от неудачных.

Исследование имеет следующие ограничения: финансовые данные основаны на публичной информации, раскрываемой гостиничными корпорациями и консультационными фирмами, которые могут быть систематически смещены в сторону демонстрации наиболее успешных случаев, анализ сфокусирован на отелях международного класса и крупных операторах; меньшие независимые отели могут столкнуться с существенно иными финансовыми и организационными условиями, технологический ландшафт быстро меняется, и новые решения, появившиеся после периода, охватываемого анализом, могут привести к пересмотру выводов исследования.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современная интеллектуальная гостиница интегрирует несколько категорий информационных тех-

нологий, каждая из которых решает специфичные функциональные задачи и генерирует характерные для нее финансовые и операционные эффекты [11; 12; 18; 22].

Мобильное приложение гостиницы, предоставляемое гостям перед приездом или при регистрации, выполняет функции: онлайн-регистрация заезда (*check-in*), управление цифровыми ключами номера, заказ дополнительных услуг, получение информации об услугах и удобствах отеля, обратную связь. Согласно исследованиям, 73% европейских и североамериканских отелей в сегменте три-пять звезд в 2024 г. внедрили или находились в процессе внедрения таких приложений [2; 32].

Системы мониторинга Интернета вещей (IoT), датчики присутствия, влажности, освещенности, качества воздуха, установленные в номерах и общественных пространствах, непрерывно передают данные на облачную платформу для анализа и контроля. Применение таких систем в управлении энергопотреблением позволяет снизить расходы на кондиционирование, отопление и освещение на 15–25% для среднего отеля [11; 18].

Системы искусственного интеллекта и аналитики больших объемов данных способны на основе алгоритмов анализировать историческое поведение гостей, прогнозировать их предпочтения, автоматически генерировать предложения по управлению динамическим ценообразованием. Согласно отчету *McKinsey Company* 2024 г., использование искусственного интеллекта для оптимизации управления доходом может повысить показатель доход на доступный номер (RevPAR) на 5–15% [15; 36].

Системы голосового управления, основанные на Amazon Alexa, Google Assistant или других платформах, позволяют гостям управлять микроклиматом номера, заказывать услуги, получать информацию посредством голосовых команд. По данным исследований, 52% гостей в возрасте от 18 до 35 лет активно используют такие системы при пребывании в отеле, оборудованном такой технологией [32].

Системы управления энергопотреблением (*HVAC*, умное освещение) на основе данных о присутствии гостей и исторических предпочтений может снизить энергопотребление на 15–25% [11; 30]. Энергоэффективное светодиодное освещение с автоматическим управлением снижает потребление электроэнергии на освещение на 20–30% [36].

Выбор, какие именно технологические компоненты внедрять, в каком порядке и с какой интенсивностью, определяется не технологической доступностью этих компонентов, а стратегическими целями, установленными менеджментом организа-

ции. Для гостиницы, основной стратегической целью которой является минимизация операционных издержек (что характерно для отелей экономного класса в условиях жесткой конкуренции), рациональным выбором является сосредоточение на технологиях энергоэффективности и автоматизации управления помещениями [2]. Для гостиницы, ставящей целью дифференциацию на рынке через создание превосходного гостевого опыта и привлечение премиум-сегмента клиентов (что характерно для четырех-пятизвездочных отелей), приоритет отдается персонализации на основе искусственного интеллекта и инновационным формам взаимодействия с гостями [3; 17].

Данный принцип согласования технологических решений со стратегическими целями является основной логикой классификации трех возможных стратегических вариантов цифровой трансформации.

Консервативный вариант: операционная эффективность и локальная оптимизация. Консервативный вариант ориентирован на достижение локальных, легко измеримых улучшений в операционной производительности предприятия без радикальной переориентации его позиционирования на рынке или бизнес-модели. Этот подход наиболее адекватен для: малых и средних независимых гостиниц (50–150 номеров), сетевых отелей экономного и среднего ценового сегмента, предприятий в развивающихся регионах с ограниченной финансовой способностью к капиталовложениям, организаций с консервативной культурой управления и ограниченной готовностью персонала к организационным изменениям [2; 13].

На первом этапе (1–6 месяцев) осуществляется миграция с локально установленных систем управления недвижимостью (*Property Management System, PMS*) на облачные решения. На втором этапе (6–18 месяцев) развертываются системы управления энергопотреблением: датчики присутствия в номерах и датчики движения в общественных пространствах с автоматизацией управления отоплением, кондиционированием и освещением [11]. На третьем этапе (12–24 месяца) создаются базовые инструменты взаимодействия с гостями: веб-сайт отеля с функциональностью прямого бронирования, простое мобильное приложение с информацией об отеле и услугах, системы электронной почты и *SMS*-коммуникации.

Совокупные капиталовложения (*Capex*) в первый год: 150–250 тыс. долл. США [2; 13]. Годовой операционный эффект (экономия затрат плюс дополнительный доход): 80–150 тыс. долл. Совокупный возврат инвестиций за первый год (*ROI*): 55%. Период полной окупаемости инвестиций: 24–36 меся-

цев. Влияние на маржинальность показателя маржинальности (*EBITDA margin*): увеличение на 2–4 процентных пункта. Все инвестиции демонстрируют положительный денежный поток уже в первый год эксплуатации, что делает этот вариант привлекательным для организаций с ограниченным доступом к капиталу [2].

Сбалансированный вариант: синтез операционной эффективности и клиентского опыта. Сбалансированный вариант совмещает две разнообразных целевых функции: максимизацию воспринимаемого гостем качества опыта пребывания в гостинице через внедрение «видимых» для гостя технологий, которые генерируют осязаемую добавленную ценность, и достижение значительных улучшений в операционной эффективности предприятия. Этот подход наиболее распространен среди: крупных сетевых гостиничных операторов, гостиниц среднего и высокого класса (три-четыре звезды), региональных лидеров на своих рынках, имеющих финансовую способность к среднemasштабным инвестициям и стратегическое видение на 3–5 лет [3; 32].

Первая фаза (0–6 месяцев): быстрые финансовые выигрыши через мобильную регистрацию и цифровые сервисы. Мобильная регистрация заезда позволяет гостю, получившему цифровой ключ за 24 часа до приезда, открыть дверь номера с помощью технологии ближнепольной коммуникации (*NFC*) или интеграции с портативными электронными кошельками (*Apple Wallet, Google Pay*) [2]. При среднем количестве поступлений 100 гостей в сутки сокращение времени регистрации на 10 минут на одного гостя высвобождает примерно 16–17 часов рабочего времени персонала переднего офиса в неделю. При среднем бремене заработной платы (оклад плюс социальные отчисления) 25–35 долл. в час, это означает экономию 400–600 долл. в неделю или 1600–2400 долл. в месяц.

Система цифрового заказа услуг через мобильное приложение отеля позволяет гостю заказать услуги по доставке пищи в номер, спа-услуги, экскурсии, консьерж-сервисы, прачечную через интуитивный интерфейс приложения. Исследование влияния таких систем на величину дополнительного дохода выявило, что комбинация повышенной видимости предложений и снижения трения в процессе заказа приводит к увеличению количества заказов дополнительных услуг на 10–25% [3; 6]. Для гостиницы с годовой выручкой примерно 10 млн долл., из которых 2–3 млн приходится на дополнительные сервисы, это означает дополнительные 200–750 тыс. долл. в год.

Совокупный финансовый эффект первой фазы составляет 230–500 тыс. долл. за период в 6 месяцев

при совокупной инвестиции 80–210 тыс. долл., что соответствует возврату инвестиций в диапазоне 280–340% за полугодие. Организационное воздействие включает улучшение индекса готовности клиента рекомендовать отель друзьям (*Net Promoter Score, NPS*) на 10–15 пунктов [3; 8].

Вторая фаза (6–18 месяцев): структурное снижение издержек через оптимизацию энергопотребления и предсказательное обслуживание. Датчики движения и присутствия устанавливаются в каждом номере, сигнализируя облачной системе о присутствии гостя. Система автоматически снижает температуру обогрева в зимний период или увеличивает охлаждение в летний период в пустых номерах, программирует плановое восстановление комфортной температуры незадолго до ожидаемого прибытия гостя. Энергоэффективное светодиодное освещение в сочетании с датчиками движения в общих зонах приводит к сокращению электроэнергии, потребляемой на освещение, на 20–30% [11; 30].

Системы предсказательного обслуживания устанавливают датчики на критическом оборудовании гостиницы (системы управления микроклиматом, лифты, системы водоснабжения, насосные агрегаты). Облачная платформа аналитики обрабатывает потоки данных в реальном времени и использует соответствующие алгоритмы для прогнозирования вероятности отказа оборудования за несколько недель до его фактического возникновения [11; 18], позволяя снизить незапланированные простои.

Финансовые характеристики второй фазы: совокупная инвестиция 310–620 тыс. долл.; годовой операционный эффект 150–200 тыс. долл.; возврат инвестиций за год внедрения 60–80%; период окупаемости инвестиций 12–18 месяцев [11; 18].

Третья фаза (18–36 месяцев): конкурентная дифференциация через персонализацию на основе искусственного интеллекта. На третьем этапе внедряется персонализация на основе искусственного интеллекта, которая анализирует историческую базу данных о предпочтениях гостей (прошлые визиты, явно выраженные предпочтения, поведение во время пребывания) [12; 19]. При повторном посещении система автоматически активирует сохраненные параметры микроклимата номера, включает предпочитаемый музыкальный плейлист, выставляет уровень освещения, соответствующий предпочтениям гостя, и отправляет персонализированные рекомендации по услугам на основе прошлого поведения.

Исследования документируют значительные финансовые эффекты от персонализации на основе искусственного интеллекта. Гости, испытавшие персонализированный опыт, рекомендуют отель друзьям

и знакомым с вероятностью 67%, в то время как данный показатель в среднем составляет 42% [12; 19]. Кроме того, гости, получившие персонализированные предложения дополнительных услуг, увеличивают свои покупки на 28–45% в сравнении с гостями, не получившими персонализации [3, 21].

Финансовые характеристики третьей фазы: совокупные инвестиции 240–560 тыс. долл.; годовой операционный эффект 150–500 тыс. долл.; возврат инвестиций 150–200%; период окупаемости 12–18 месяцев [12; 19].

Трансформационный вариант: полная экосистемная дифференциация и переориентация бизнес-модели. Трансформационный вариант предполагает радикальную переориентацию бизнес-модели вокруг интегрированной технологической экосистемы, в которой каждый элемент (от взаимодействия с гостем до управления операциями) взаимодействует со всеми остальными компонентами для максимизации ценности для гостей и операционной оптимизации. Этот подход адекватен для: люксовых отелей (5 звезд), где технология является частью позиционирования бренда, интегрированных курортов и конференц-центров с диверсифицированной базой доходов, технологических лидеров в индустрии, стремящихся к авангардному позиционированию, новых проектов, где интеллектуальные технологии интегрированы в архитектуру здания и системы на этапе проектирования и строительства [4; 14].

Технологический портфель охватывает полный спектр интегрированных цифровых решений. Полная интеграция Интернета вещей охватывает датчики присутствия, влажности, освещенности, качества воздуха в каждом номере, умные замки на всех дверях с опциями биометрического доступа (распознавание отпечатков пальцев, радужной оболочки глаза) [11; 18; 20].

Расширенная персонализация на основе искусственного интеллекта анализирует не только прошлые визиты одного гостя, но и находит статистические паттерны в поведении гостей, демографически и психографически похожих на данного гостя, генерируя предложения, которые гость, вероятно, найдет привлекательными, даже если он не посещал отель ранее [12; 19].

Динамическое управление доходом реализуется не только на уровне номеров (динамическое ценообразование в реальном времени), но и на уровне всех дополнительных услуг (прачечная, спа, питание, консьерж-сервисы). Алгоритмы искусственного интеллекта оптимизируют цены на основе текущего спроса, ценовых предложений конкурентов (мониторинг в реальном времени через автоматическое

парсинг веб-сайтов конкурентов), локальных событий, погодных данных и исторических паттернов спроса [15; 16].

Здесь первоначальные инвестиции в первый год: 1,5–2,5 млн долл. (или примерно 15 000–25 000 долл. на номер для гостиницы на 100 номеров) [4; 14].

Годовой операционный эффект в год 1: 600–800 тыс. долл., приводящий к скромному возврату инвестиций в диапазоне 35–65%. Однако этот низкий первоначальный возврат маскирует фундаментальное переустройство бизнес-модели.

Начиная со второго года, годовой операционный эффект растет до 1,2–2,0 млн долл. (соответствующий возврат инвестиций 150–200%). К трем–пяти годам эффект стабилизируется на уровне 1,5–2,5 млн долл. в год.

Трансформационный вариант генерирует чистую приведенную стоимость в диапазоне 8–15 млн долл. за 15 лет при условии непрерывного использования и периодического обновления технологических компонентов [4].

ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из наиболее значительных технических проблем, с которыми сталкиваются гостиницы, является интеграция новых информационных систем с существующей разнородной архитектурой информационных систем. Исследование управленческой практики в гостиничной индустрии обнаружило, что 69% операторов гостиничного бизнеса называют сложность интеграции с уже установленными в отелях системами основным препятствием к внедрению новых технологий [7; 33].

Процесс интеграции требует разработки уровня программного интерфейса прикладных приложений (*API*) и промежуточного программного обеспечения (*middleware*), которое переводит данные из формата, используемого в унаследованной системе, в формат, понимаемый новой системой. Эта работа может потребовать от 3 до 6 месяцев для выполнения на среднем предприятии и обойтись в 50–150 тыс. долл. в дополнение к стоимости самой новой системы [20].

Внедрение новых информационно-коммуникационных технологий неизбежно вызывает у определенной доли персонала состояние психологического дискомфорта, характеризующееся как стресс, связанный с технологией. Данное состояние определяется как негативное психологическое и физиологическое состояние, возникающее в результате взаимодействия работника с информационными технологиями, которое не соответствует его профессиональным компетенциям, превышает его способность

справляться или генерирует ощущение потери контроля над рабочим процессом [27; 28].

Исследования выявили три основные компоненты стресса, связанного с технологией: перегрузка технологией (ощущение того, что технология требует обработки чрезмерно большого объема информации), сложность технологии (восприятие того, что технологическая система слишком сложна для овладения), технологическое вторжение (ощущение, что технология нарушает границы между профессиональной и личной жизнью) [27].

Исследование при статистической выборке из 648 гостей различных отелей выявило парадоксальное, но важное открытие: молодые путешественники (особенно поколения *Z*, рожденные в 1997 г. и позже) демонстрируют на 35–50% более высокую готовность к использованию функций интеллектуальной гостиницы в сравнении с поколением *Baby Boomers* (рожденные в 1946–1964 гг.) [29]. Это означает, что внедрение технологий, которые резко отличаются от привычных паттернов, может привести к снижению удовлетворенности старшего сегмента клиентов, если не обеспечена надлежащая поддержка альтернативных, традиционных способов взаимодействия.

Решение этой проблемы требует комплексного подхода, включающего: целенаправленную коммуникацию, объясняющую цели внедрения технологии и как она отразится на ежедневной работе каждого сотрудника, адекватную переподготовку и постоянную поддержку (большинство сотрудников способны адаптироваться к новой технологии при предоставлении периода обучения продолжительностью 2–5 дней в зависимости от сложности системы, доступе к справочным материалам и наличии специалиста по поддержке), признание и вознаграждение сотрудников, которые активно поддерживают внедрение изменений [34].

Успех внедрения гостевых технологий в существенной степени зависит от готовности и способности целевых потребителей (гостей) взаимодействовать с этими системами. Исследования выявляют существенные различия в готовности к технологиям в зависимости от демографических характеристик гостей. По данным исследования на выборке из более чем 2000 путешественников, поколение *Z* демонстрирует на 35–50% более высокую готовность к использованию функций интеллектуальной гостиницы в сравнении с поколением *Baby Boomers* [29; 32].

Однако поскольку не все гости являются молодыми инноваторами, отели должны применять гибридный подход, предоставляя как технологические, так и традиционные альтернативы взаимодействия. Например, мобильная регистрация заезда должна быть дополнена возможностью традиционной регистрации в стойке приема; система цифрового заказа услуг должна соседствовать с традиционными способами (телефонный звонок, личное обращение); система голосового управления номером должна иметь традиционные альтернативы (физические выключатели, пульта управления) [24; 29].

Выбор оптимального стратегического варианта внедрения интегрированных информационно-технологических систем зависит от комбинации факторов, специфичных для каждого предприятия: текущей стратегической позиции и долгосрочного видения менеджмента, финансовой способности к капиталовложениям и доступности капитала, характеристик целевого рынка и предпочтений гостей, готовности организации к изменениям и компетентности персонала, технического состояния существующей информационно-технологической инфраструктуры.

Для малых и средних независимых отелей, ориентированных на достижение операционной эффективности и максимизацию прибыли при ограниченных инвестиционных возможностях, рекомендуется консервативный вариант [2; 5]. Для крупных сетевых отелей среднего и высокого класса, ориентированных на достижение баланса между операционной эффективностью и клиентским опытом, рекомендуется сбалансированный вариант с трехфазным развертыванием [3; 6]. Для люксовых отелей и технологических лидеров в индустрии, ориентированных на дифференциацию через технологическое превосходство и инновационные формы гостевого опыта, рекомендуется трансформационный вариант, при условии наличия достаточного капитала и горизонта планирования на 5–10 лет [4; 14].

Внедрение интегрированных информационно-технологических систем в гостиницах сегодня необходимо не просто опционально, а является стратегической необходимостью для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности в эпоху, когда потребители ожидают от гостиниц сочетания технологического удобства, персонализированного опыта и операционной эффективности.

Литература

1. Accor SA. 2024 Annual Report. Paris: Accor, 2024. URL: <https://www.accor.com/en/investors/financial-reporting> (дата обращения: 27.12.2025).
2. Anser M.K., Yousaf Z., Usman M., Yousaf S. Towards Strategic Business Performance of the Hospitality Sector: Nexus of ICT, E-Marketing and Organizational Readiness // Sustainability. 2020, vol. 12, no. 4, p. 1346. DOI: 10.3390/su12041346. URL: https://www.researchgate.net/publication/339419217_Towards_Strategic_Business_Performance_of_the_Hospitality_Sector_Nexus_of_ICT_E-Marketing_and_Organizational_Readiness
3. Ariffin A.A., Maghzi A.A. Preliminary Study on Customer Expectations of Hotel Hospitality: Influences of Personal and Hotel Factors // International Journal of Hospitality Management. 2012, vol. 31, no. 3, pp. 727–733. URL: https://www.researchgate.net/publication/257118145_A_preliminary_study_on_customer_expectations_of_hotel_hospitality_Influences_of_personal_and_hotel_factors
4. Assaf A., Magnini D. Accounting for Customer Satisfaction in Measuring Hotel Efficiency: Evidence from the U.S. Hotel Industry // International Journal of Hospitality Management. 2012, vol. 31, no. 3, pp. 642–647. URL: https://www.researchgate.net/publication/251547771_Accounting_for_customer_satisfaction_in_measuring_hotel_efficiency_Evidence_from_the_US_hotel_industry
5. Benckendorff P., Moscardo G., Murphy L. Tourism and Generation Y. Wallingford: CABI Publishing, 2012. P. 170
6. Bilgihan A., Ricci P. The New Era of Hotel Marketing: Integrating Cutting-edge Technologies with Core Marketing Principles // Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2023, vol. 14, no. 1, pp. 95–111. DOI: 10.1108/jhtt-04-2023-0095. URL: https://www.researchgate.net/publication/374501638_The_new_era_of_hotel_marketing_integrating_cutting-edge_technologies_with_core_marketing_principles_New_era_of_hotel_marketing
7. Boston Consulting Group. Future of Travel and Hospitality: Post-Pandemic Trends 2024. Boston: BCG, 2024. URL: <https://www.bcg.com/industries/travel-tourism-hospitality> (дата обращения: 27.12.2025).
8. Booking.com. 2025 Traveler Expectations Report. Amsterdam: Booking.com, 2025. URL: <https://www.booking.com> (дата обращения: 27.12.2025).
9. Buhalis D., Sinarta Y. Real-time Co-creation and Nowness Service: Lessons from Tourism and Hospitality // Journal of Travel & Tourism Marketing. 2019, vol. 36, no. 5, pp. 563–582. URL: https://www.academia.edu/38606553/Buhalis_D_Sinarta_Y_2019_Real_time_co_creation_and_nowness_service_lessons_from_tourism_and_hospitality_Journal_of_Travel_and_Tourism_Marketing_36_5_563_582
10. Deloitte Global. Digital Transformation in Hospitality: The Future Guest Experience. Global Hospitality & Leisure Report 2024. London: Deloitte, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/industries/hospitality> (дата обращения: 27.12.2025).
11. Diwan S. Optimizing Guest Experience in Smart Hospitality: Integrated Fuzzy-AHP and Machine Learning for Centralized Hotel Operations with IoT // Alexandria Engineering Journal. 2025. Article 051. DOI: 10.1016/j.aej.2024.11.051. URL: https://www.researchgate.net/publication/389471662_Optimizing_guest_experience_in_smart_hospitality_Integrated_fuzzy-AHP_and_machine_learning_for_centralized_hotel_operations_with_IoT
12. Gajić T., Petrović M., Milanović Pešić A., Conić M., Gligorijević N.J. Innovative Approaches in Hotel Management: Integrating Artificial Intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) to Enhance Operational Efficiency and Sustainability // Sustainability. 2024, vol. 16, no. 17, p. 7279. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383360896>

References

1. Accor SA. 2024 Annual Report. Paris: Accor, 2024. URL: <https://www.accor.com/en/investors/financial-reporting> (дата обращения: 27.12.2025).
2. Anser M.K., Yousaf Z., Usman M., Yousaf S. Towards Strategic Business Performance of the Hospitality Sector: Nexus of ICT, E-Marketing and Organizational Readiness // Sustainability. 2020, vol. 12, no. 4, p. 1346. DOI: 10.3390/su12041346. URL: https://www.researchgate.net/publication/339419217_Towards_Strategic_Business_Performance_of_the_Hospitality_Sector_Nexus_of_ICT_E-Marketing_and_Organizational_Readiness
3. Ariffin A.A., Maghzi A.A. Preliminary Study on Customer Expectations of Hotel Hospitality: Influences of Personal and Hotel Factors // International Journal of Hospitality Management. 2012, vol. 31, no. 3, pp. 727–733. URL: https://www.researchgate.net/publication/257118145_A_preliminary_study_on_customer_expectations_of_hotel_hospitality_Influences_of_personal_and_hotel_factors
4. Assaf A., Magnini D. Accounting for Customer Satisfaction in Measuring Hotel Efficiency: Evidence from the U.S. Hotel Industry // International Journal of Hospitality Management. 2012, vol. 31, no. 3, pp. 642–647. URL: https://www.researchgate.net/publication/251547771_Accounting_for_customer_satisfaction_in_measuring_hotel_efficiency_Evidence_from_the_US_hotel_industry
5. Benckendorff P., Moscardo G., Murphy L. Tourism and Generation Y. Wallingford: CABI Publishing, 2012. P. 170
6. Bilgihan A., Ricci P. The New Era of Hotel Marketing: Integrating Cutting-edge Technologies with Core Marketing Principles // Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2023, vol. 14, no. 1, pp. 95–111. DOI: 10.1108/jhtt-04-2023-0095. URL: https://www.researchgate.net/publication/374501638_The_new_era_of_hotel_marketing_integrating_cutting-edge_technologies_with_core_marketing_principles_New_era_of_hotel_marketing
7. Boston Consulting Group. Future of Travel and Hospitality: Post-Pandemic Trends 2024. Boston: BCG, 2024. URL: <https://www.bcg.com/industries/travel-tourism-hospitality> (дата обращения: 27.12.2025).
8. Booking.com. 2025 Traveler Expectations Report. Amsterdam: Booking.com, 2025. URL: <https://www.booking.com> (дата обращения: 27.12.2025).
9. Buhalis D., Sinarta Y. Real-time Co-creation and Nowness Service: Lessons from Tourism and Hospitality // Journal of Travel & Tourism Marketing. 2019, vol. 36, no. 5, pp. 563–582. URL: https://www.academia.edu/38606553/Buhalis_D_Sinarta_Y_2019_Real_time_co_creation_and_nowness_service_lessons_from_tourism_and_hospitality_Journal_of_Travel_and_Tourism_Marketing_36_5_563_582
10. Deloitte Global. Digital Transformation in Hospitality: The Future Guest Experience. Global Hospitality & Leisure Report 2024. London: Deloitte, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/industries/hospitality> (дата обращения: 27.12.2025).
11. Diwan S. Optimizing Guest Experience in Smart Hospitality: Integrated Fuzzy-AHP and Machine Learning for Centralized Hotel Operations with IoT // Alexandria Engineering Journal. 2025. Article 051. DOI: 10.1016/j.aej.2024.11.051. URL: https://www.researchgate.net/publication/389471662_Optimizing_guest_experience_in_smart_hospitality_Integrated_fuzzy-AHP_and_machine_learning_for_centralized_hotel_operations_with_IoT
12. Gajić T., Petrović M., Milanović Pešić A., Conić M., Gligorijević N.J. Innovative Approaches in Hotel Management: Integrating Artificial Intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) to Enhance Operational Efficiency and Sustainability // Sustainability. 2024, vol. 16, no. 17, p. 7279. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383360896>

- Innovative_Approaches_in_Hotel_Management_Integrating_Artificial_Intelligence_AI_and_the_Internet_of_Things_IoT_to_Enhance_Operational_Efficiency_and_Sustainability
13. Getty J.M., Getty R.L. Lodging Quality Index (LQI): Assessing Expectations and Perceptions of Quality // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2003, vol. 15, no. 2, pp. 94–104. URL: https://www.researchgate.net/publication/235267459_Lodging_quality_index_LQI_Assessing_customers_perceptions_of_quality_delivery
 14. Hilton Worldwide Holdings Inc. 2024 Annual Report & Form 10-K. McLean: Hilton Worldwide, 2024. URL: <https://www.hiltonworldwide.com/investor-relations> (дата обращения: 27.12.2025).
 15. IBISWorld. Global Hotel and Motel Industry Report 2024. Los Angeles: IBISWorld, 2024. URL: <https://www.ibisworld.com> (дата обращения: 27.12.2025).
 16. Jahida H.A., Lestari Y.D., Dianawati N. Organization Readiness for ICT Implementation in In-House Hotel Booking Systems (Study Case: Zest Hotel Sukajadi) // *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*. 2025, vol. 13, no. 3, p. 7946. URL: <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/7946>
 17. JLL Hotels & Hospitality. Global Hotel Trends 2024. Chicago: JLL, 2024. URL: <https://www.jll.com> (дата обращения: 27.12.2025).
 18. Kattan Z., Aljawarneh N., Alazzam M., Rawashdeh O. Technology Application and Hotel Innovating Performance: The Moderating Role of Smart Hotel Systems // *Mutah Journal for Research and Studies*. 2025, vol. 40, no. 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/391419286_Technology_Application_and_Hotel_Innovating_Performance_The_Moderating_Role_of_Smart_Hotel_Systems
 19. Kim J., Lee M., Han H. Smart Hotels and Sustainable Consumer Behavior: Testing the Effect of Perceived Performance, Attitude, and Technology Readiness on Word-of-Mouth [Умные отели и устойчивое поведение потребителей: проверка влияния воспринимаемой эффективности, отношения и технологической готовности на «сарафанное радио»] // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020, vol. 17, no. 20, Article 7455. DOI: 10.3390/ijerph17207455. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph17207455> (дата обращения: 03.11.2025).
 20. Koval O., Sereda N. Development of Information Systems and Technologies in the Field of Hotels and Tourism // *Social Development: Economic and Legal Issues*, 2025, no. 2, p. 08. URL: https://www.researchgate.net/publication/388577379_DEVELOPMENT_OF_INFORMATION_SYSTEMS_AND_TECHNOLOGIES_IN_THE_HOTEL_AND_TOURISM_BUSINESS
 21. Buhalis P.D. (2020) 'Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article', *Tourism Review* 75(1). DOI: 10.1108/TR-06-2019-0258. URL: https://www.academia.edu/40446679/Buhalis_D_2020_Technology_in_tourism_from_information_communication_technologies_to_eTourism_and_smart_tourism_towards_ambient_intelligence_tourism_a_perspective_article_Tourism_Review_75_1
 22. Li H., Ye Q., Law R. Determinants of Customer Satisfaction in the Online Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2013, vol. 30, no. 4, pp. 311–329. URL: https://www.researchgate.net/publication/254240073_Determinants_of_Customer_Satisfaction_in_the_Hotel_Industry_An_Application_of_Online_Review_Analysis
 23. Marques L., Borba C., 2017. Co-creating the city: Digital technology and creative tourism. *Tourism Management Perspectives*, 24, pp. 86–93. <https://doi.org/10.1016/j>
- Innovative_Approaches_in_Hotel_Management_Integrating_Artificial_Intelligence_AI_and_the_Internet_of_Things_IoT_to_Enhance_Operational_Efficiency_and_Sustainability
13. Getty J.M., Getty R.L. Lodging Quality Index (LQI): Assessing Expectations and Perceptions of Quality // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2003, vol. 15, no. 2, pp. 94–104. URL: https://www.researchgate.net/publication/235267459_Lodging_quality_index_LQI_Assessing_customers_perceptions_of_quality_delivery
 14. Hilton Worldwide Holdings Inc. 2024 Annual Report & Form 10-K. McLean: Hilton Worldwide, 2024. URL: <https://www.hiltonworldwide.com/investor-relations> (дата обращения: 27.12.2025).
 15. IBISWorld. Global Hotel and Motel Industry Report 2024. Los Angeles: IBISWorld, 2024. URL: <https://www.ibisworld.com> (дата обращения: 27.12.2025).
 16. Jahida H.A., Lestari Y.D., Dianawati N. Organization Readiness for ICT Implementation in In-House Hotel Booking Systems (Study Case: Zest Hotel Sukajadi) // *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*. 2025, vol. 13, no. 3, p. 7946. URL: <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/7946>
 17. JLL Hotels & Hospitality. Global Hotel Trends 2024. Chicago: JLL, 2024. URL: <https://www.jll.com> (дата обращения: 27.12.2025).
 18. Kattan Z., Aljawarneh N., Alazzam M., Rawashdeh O. Technology Application and Hotel Innovating Performance: The Moderating Role of Smart Hotel Systems // *Mutah Journal for Research and Studies*. 2025, vol. 40, no. 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/391419286_Technology_Application_and_Hotel_Innovating_Performance_The_Moderating_Role_of_Smart_Hotel_Systems
 19. Kim J., Lee M., Han H. Smart Hotels and Sustainable Consumer Behavior: Testing the Effect of Perceived Performance, Attitude, and Technology Readiness on Word-of-Mouth [Умные отели и устойчивое поведение потребителей: проверка влияния воспринимаемой эффективности, отношения и технологической готовности на «сарафанное радио»] // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020, vol. 17, no. 20, Article 7455. DOI: 10.3390/ijerph17207455. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph17207455> (дата обращения: 03.11.2025).
 20. Koval O., Sereda N. Development of Information Systems and Technologies in the Field of Hotels and Tourism // *Social Development: Economic and Legal Issues*, 2025, no. 2, p. 08. URL: https://www.researchgate.net/publication/388577379_DEVELOPMENT_OF_INFORMATION_SYSTEMS_AND_TECHNOLOGIES_IN_THE_HOTEL_AND_TOURISM_BUSINESS
 21. Buhalis P.D. (2020) 'Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article', *Tourism Review* 75(1). DOI: 10.1108/TR-06-2019-0258. URL: https://www.academia.edu/40446679/Buhalis_D_2020_Technology_in_tourism_from_information_communication_technologies_to_eTourism_and_smart_tourism_towards_ambient_intelligence_tourism_a_perspective_article_Tourism_Review_75_1
 22. Li H., Ye Q., Law R. Determinants of Customer Satisfaction in the Online Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2013, vol. 30, no. 4, pp. 311–329. URL: https://www.researchgate.net/publication/254240073_Determinants_of_Customer_Satisfaction_in_the_Hotel_Industry_An_Application_of_Online_Review_Analysis
 23. Marques L., Borba C., 2017. Co-creating the city: Digital technology and creative tourism. *Tourism Management Perspectives*, 24, pp. 86–93. <https://doi.org/10.1016/j>

- tmp.2017.07.007. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973617300636?via%3Dihub>
24. Marriott International Inc. 2024 Annual Report & Form 10-K. Bethesda: Marriott International, 2024. URL: <https://investor.marriott.com/> (дата обращения: 27.12.2025).
 25. McKinsey & Company. The Future of Hospitality: Automation and Guest Experience. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата обращения: 27.12.2025).
 26. Melián-González S., Bulchand-Gidumal J. A Model that Connects Information Technology and Hotel Performance // *Tourism Management*. 2016, vol. 51, P. 30–37. URL: https://www.researchgate.net/publication/283085613_A_model_that_connects_information_technology_and_hotel_performance
 27. Melián-González S., González-González J.M., González-Rodríguez J.L. Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation is Obtained // *Cornell Hospitality Review*. 2013, vol. 13, no. 5, pp. 4–10. URL: https://www.researchgate.net/publication/258130558_Online_Customer_Reviews_of_Hotels_As_Participation_Increases_Better_Evaluation_Is_Obtained
 28. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. High Tech and High Touch – High Impact! Smart Hotel Service Performance and Behavioral Intentions // *International Journal of Services and Operations Management*. 2018, vol. 30, no. 3, pp. 342–366.
 29. O'Neill J. W., Mattila A. S. Strategic Hotel Development and Positioning // *Cornell Hospitality Review*. 2018, vol. 18, no. 5, pp. 6–17. URL: https://www.researchgate.net/publication/258130429_Strategic_Hotel_Development_and_Positioning_The_Effects_of_Revenue_Drivers_on_Profitability
 30. Pew Research Center. Technology Use Among Travelers 2024. Washington, DC: Pew Research Center, 2024. URL: <https://www.pewresearch.org> (дата обращения: 27.12.2025).
 31. Pilepić L. Application of the Information Technology in the Hotel Industry // *Tourism Hospitality Management*. 2020, vol. 8, no. 1–2, p. 19.
 32. PwC. US Hospitality Directions: May 2025. 2025. URL: <https://pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/hospitality-leisure> (дата обращения: 27.12.2025).
 33. Rauch D.A., Collins M.D., Nale R.D., Barr P.B. Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, pp. 87–106. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2013-0254>. URL: <https://www.emerald.com/ijchm/article-abstract/27/1/87/123717/Measuring-service-quality-in-mid-scale-hotels?redirectedFrom=fulltext>
 34. Sevryukov I.Y. Tourism and Hospitality Digital Transformation: Potential, Trends and Regional Aspect // *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025, vol. 15, no. 3, pp. 1739–1758. URL: <https://1economic.ru/lib/122286>
 35. Statista. Global Smart Hotel Market Size. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/smart-hotels/worldwide> (дата обращения: 27.12.2025).
 36. STR Global. Hotel Tech Adoption Report 2024. Hendersonville: STR Global, 2024. URL: <https://str.com> (дата обращения: 27.12.2025).
 - tmp.2017.07.007. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973617300636?via%3Dihub>
 24. Marriott International Inc. 2024 Annual Report & Form 10-K. Bethesda: Marriott International, 2024. URL: <https://investor.marriott.com/> (дата обращения: 27.12.2025).
 25. McKinsey & Company. The Future of Hospitality: Automation and Guest Experience. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата обращения: 27.12.2025).
 26. Melián-González S., Bulchand-Gidumal J. A Model that Connects Information Technology and Hotel Performance // *Tourism Management*. 2016, vol. 51, P. 30–37. URL: https://www.researchgate.net/publication/283085613_A_model_that_connects_information_technology_and_hotel_performance
 27. Melián-González S., González-González J.M., González-Rodríguez J.L. Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation is Obtained // *Cornell Hospitality Review*. 2013, vol. 13, no. 5, pp. 4–10. URL: https://www.researchgate.net/publication/258130558_Online_Customer_Reviews_of_Hotels_As_Participation_Increases_Better_Evaluation_Is_Obtained
 28. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. High Tech and High Touch – High Impact! Smart Hotel Service Performance and Behavioral Intentions // *International Journal of Services and Operations Management*. 2018, vol. 30, no. 3, pp. 342–366.
 29. O'Neill J. W., Mattila A. S. Strategic Hotel Development and Positioning // *Cornell Hospitality Review*. 2018, vol. 18, no. 5, pp. 6–17. URL: https://www.researchgate.net/publication/258130429_Strategic_Hotel_Development_and_Positioning_The_Effects_of_Revenue_Drivers_on_Profitability
 30. Pew Research Center. Technology Use Among Travelers 2024. Washington, DC: Pew Research Center, 2024. URL: <https://www.pewresearch.org> (дата обращения: 27.12.2025).
 31. Pilepić L. Application of the Information Technology in the Hotel Industry // *Tourism Hospitality Management*. 2020, vol. 8, no. 1–2, p. 19.
 32. PwC. US Hospitality Directions: May 2025. 2025. URL: <https://pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/hospitality-leisure> (дата обращения: 27.12.2025).
 33. Rauch D.A., Collins M.D., Nale R.D., Barr P.B. Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, pp. 87–106. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2013-0254>. URL: <https://www.emerald.com/ijchm/article-abstract/27/1/87/123717/Measuring-service-quality-in-mid-scale-hotels?redirectedFrom=fulltext>
 34. Sevryukov I.Y. Tourism and Hospitality Digital Transformation: Potential, Trends and Regional Aspect // *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025, vol. 15, no. 3, pp. 1739–1758. URL: <https://1economic.ru/lib/122286>
 35. Statista. Global Smart Hotel Market Size. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/smart-hotels/worldwide> (дата обращения: 27.12.2025).
 36. STR Global. Hotel Tech Adoption Report 2024. Hendersonville: STR Global, 2024. URL: <https://str.com> (дата обращения: 27.12.2025).