



## **Формирование интеллектуальных технологий управления гостиничными предприятиями в условиях цифровой экономики<sup>1</sup>**

**Горлова Н.И.**, д.ист.н., профессор,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

**Романова М.М.**, к.э.н., доцент,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

**Козлов Д.А.**, к.э.н., доцент,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам функционирования гостиничного предприятия в условиях цифровой трансформации бизнеса. Современные гостиничные предприятия выступают комплексным объектом управления. Отсутствуют устоявшиеся показатели контроля эффективности их функционирования. Необходимо внедрение современных цифровых систем мониторинга, оценки эффективности и сравнения по большому набору показателей.

**Ключевые слова:** гостиница, управление, цифровые технологии, система управления.

## **Formation of intelligent hotel management technologies in the digital economy<sup>2</sup>**

**Gorlova N.I.**, DSc in History, professor

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

**Romanova M.M.**, PhD in economics, associate professor,

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

**Kozlov D.A.**, PhD in economics, associate professor,

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

---

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке гранта Альфа-Банка в рамках научного проекта № 82.15.13.

<sup>2</sup> This research was supported by a grant from the Alfa-Bank (Grant № 82.15.13).

**Annotation.** This article is devoted to the functioning of a hotel in the context of digital business transformation. Modern hotel enterprises act as a complex management object. There are no well-established indicators for monitoring the effectiveness of their functioning. It is necessary to introduce modern digital monitoring systems, performance assessment and comparison across a wide range of indicators.

**Key words:** hotel, management, digital technologies, management system.

**Введение.** Активное влияние современных цифровых технологий на все сферы экономики создает одновременно как новые возможности для развития бизнеса (стремление к инновациям и автоматизация бизнес-процессов), так и угрозы кризисов и бизнес-рисков (меняющиеся условия и потребности клиентов, проблемы функционирования). Под влиянием цифровизации операционные процессы отелей меняются, обеспечивая конкурентные преимущества. Цифровую трансформацию можно рассматривать как процесс интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы внутренней (операционной деятельности) и внешней среды (создание потребительской ценности). Это позволяет противостоять угрозам и усиливать потенциал гостиничного предприятия для обеспечения конкурентоспособности с учетом объективных изменений в мире. Поэтому субъекты гостиничного бизнеса сталкиваются с принципиально новыми проблемами, вызванными цифровизацией, например, технологическими и инновационными изменениями, которые касаются, в том числе и взаимодействия с потребителями. Современное гостиничное предприятие представляет собой комплексный объект, управление которым давно вышло за пределы простых моделей. Сложность гостиничных предприятий приводит к необходимости разработок в области цифровизации управления, причем комплексный характер решаемых вопросов управления требует большого набора средств и инструментов, позволяющих оценивать результаты со всех сторон. В данной статье раскрываются особенности

разработанной авторами системы оценки деятельности гостиничного предприятия.

**Результаты исследования.** Современный мир характеризуется появлением новых технологий, меняющих наши представления в обыденной жизни и влияющих на нас в высокой степени. Цифровизация перешла к такому состоянию, когда она уже сама формирует общество и влияет на него зачастую неожиданными способами. В настоящий момент необходимо задумываться не только о формируемых изменениях, но и об их последствиях, для того, чтобы цифровизация принесла пользу.

Индустрия гостеприимства и туризма является одной из первых отраслей, где началась цифровизация, причем эта цифровизация охватила изменения бизнес-процессов в глобальных масштабах. Индустрия гостеприимства внедрила глобальные системы бронирования в мировом масштабе, что позволило обеспечить онлайн-бронирование авиабилетов и отелей<sup>3</sup>, широко внедряла системы управления предприятием в целях унификации управления гостиницами в разных точках мира<sup>4</sup>. Индустрия гостеприимства и туризма во многих сферах стала первопроходцем в области цифровых технологий. По мере развития информационных технологий, которые сами по себе становились глобальным явлением, индустрия гостеприимства и туризма всегда находится на первых местах среди тех, кто внедряет новые информационные технологии, системы и платформы<sup>5</sup>.

Цифровизация индустрии гостеприимства должна создавать новые возможности, повышать конкурентоспособность, рост и устойчивое развитие предприятий и всей индустрии. Конечная цель цифровизации с точки зрения Всемирной туристской организации – быть инструментом, который поможет достичь целей устойчивого развития ООН и мирового сообщества.

---

<sup>3</sup> Vinod, Ben. (2024). The Impact of Evolving Business Models on Global Distribution Systems. 10.1007/978-3-031-51524-8\_7.

<sup>4</sup> Polischuk, O. & Kazaryan, Sh & Kopylova, D.. (2023). Digital Transformation of the Hotel Business as a Necessary Condition for the Successful Functioning of Hotels. Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management. 13. 71-82. 10.21869/2223-1552-2023-13-5-71-82.

<sup>5</sup> Digital Transformation. Publication of World tourism organization [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.unwto.org/digital-transformation>. Доступ на: 17.03.2025

Современные предприятия индустрии гостеприимства должны быть в курсе быстро меняющихся цифровых технологий и инвестировать в них, иначе они рискуют отстать от конкурентов. Пренебрежение современными достижениями ставит под угрозу качество обслуживания гостей и приводит к несоответствию услуг изменяющимся ожиданиям гостей.

Недостаточные инвестиции препятствуют эффективному управлению гостиницей. В основном страдает скорость обслуживания, возникают трудности в управлении, например, проблем в области управления доходами, упущением потенциальных возможностей для повышения продаж и создания персонализированных предложений. Отсутствие систем расширенной аналитики, больших данных и искусственного интеллекта приводят к отсутствию ценной информации о предпочтениях и поведении гостей, неэффективности целенаправленных маркетинговых кампаний и т.п.

Большую важность цифровых технологий для индустрии гостеприимства и туризма привнес COVID-19. Появились новые цифровые технологии, а те, на которые раньше никто не обращал внимание, оказались на первых местах по востребованности. После завершения эпидемии от них никто не стал отказываться, а наоборот, расширяются возможности применения. Для индустрии гостеприимства такими технологиями стали бесконтактные решения, мобильные приложения и платформы обмена сообщениями, которые приобрели большое значение для сведения к минимуму физического контакта и обеспечения безопасности гостей.

Игнорирование современных цифровых технологий предприятиями индустрии гостеприимства и туризма повышает риск нарушений в области кибербезопасности. С ростом распространения беспроводных сетей, количества устройств интернета вещей и мобильных приложений гостиницы становятся все более уязвимыми для атак, что в свою очередь повышает риски скомпрометировать данные гостей и нанести ущерб репутации.

Умные отели с передовыми технологиями обслуживания, интеграцией интернета вещей и совместимостью с мобильными устройствами набирают

популярность среди современных гостей. Научные исследования в области цифровизации показали взаимосвязь между различными компонентами гостиничной деятельности: обоснована взаимосвязь между проактивностью, инновациями, производительностью<sup>6</sup>. Другим аспектом является влияние цифрового маркетинга на восприятие потребителями качества гостиничных услуг и доверие к бренду<sup>7</sup>. Более того, удовлетворенность потребителей гостиничных услуг зависит от доступности цифровых технологий в зависимости от возраста клиентов<sup>8</sup>. Поэтому необходимо оценить демографические аспекты потребителей и, при необходимости, внести необходимые коррективы. По данным Expedia<sup>9</sup> в настоящий момент больше всего путешествует поколение миллениалов (35 дней в год), поколение X (26 дней в год), бэби-бумеры (27 дней в год), но к миллениалам быстрыми темпами приближается поколение Z (29 дней). Поколение Z – это уже поколение, которое не мыслит себя без цифровых технологий; это поколение с младенчества держит в руках смартфон и большинство своей жизни проводит именно в нем. Неспособность предприятий индустрии гостеприимства и туризма адаптироваться к этим тенденциям может привести к потере загрузки гостиниц, уменьшению доли продаж через традиционные каналы и к снижению удовлетворенности гостей.

Недостаточные инвестиции в цифровые гостиничные технологии могут привести также и к кадровым проблемам. Автоматизация процессов и процедур, внедрение чат-ботов различного характера и исполнения и возможности самообслуживания – все это снижает потребность в ручном вмешательстве персонала, обеспечивая эффективность работы гостиницы или турагентства при меньшем количестве сотрудников. В противном случае, предприятия могут столкнуться с нехваткой персонала и повышением затрат на него.

---

<sup>6</sup> Suder, M., Duda, J., Kusa, R., & Mora-Cruz, A. (2022). At the crossroad of digital and tourism entrepreneurship: mediating effect of digitalization in hospitality industry. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2022-0422>

<sup>7</sup> Juliana, A., Pramezwary, D., Lemy, M., Pramono, R., Djakasaputra, A., & Purwanto, A. (2022). Hotel performance in the digital era: Roles of digital marketing, perceived quality and trust. *Journal of Intelligent Management Decision*, 1(1), 36-45. <https://doi.org/10.56578/jimd010105>

<sup>8</sup> Zakić, N., Ćirić, M., & Ćurčić, N. (2022). The impact of sociodemographic variables on customer satisfaction when using digital services of hotels. *Ekonomija: Teorija i Praksa*, 15(3), 13-29. <https://doi.org/10.5937/etp2203013Z>

<sup>9</sup> <https://info.advertising.expedia.com/travel-and-tourism-trends-for-american-travelers>

Цифровизация в индустрии гостеприимства и туризма проникает практически во все процессы и процедуры обслуживания. Здесь сталкиваются две противоположности – межличностное общение как основа сферы услуг и широкое внедрение цифровых технологий, способных заменить это межличностное общение. Таким образом, кадрам в индустрии гостеприимства и туризма необходимо расширение компетенций как в области применения самих цифровых инструментов, так и в области использования этих инструментов в процессе общения с клиентом. На индустрию гостеприимства и туризма приходится каждое десятое рабочее место; цифровизация меняет характер работы сотрудников на многих должностях, какие-то должности исчезают совсем вследствие цифровой трансформации, но при этом рост количества процедур, в которых используются цифровые технологии, одновременно создает и новые профессии на предприятиях индустрии гостеприимства и туризма<sup>10</sup>.

Туризм и индустрия гостеприимства по сути своей выступают космополитическим явлением, рассматривая человека (гостя отеля, туриста) как свободного жителя Земли. В соответствии с таким подходом активно развивается такое направление цифровизации в туризме как упрощение путешествий (именно самого процесса поездки). К данному направлению относятся такие технологии, как умные визы, цифровизация процессов пересечения границ, процессы обеспечения безопасности туристов, а также все возможности цифровизации туристской инфраструктуры.

Цифровизация отдельных процессов в индустрии гостеприимства и туризма приводит к пониманию необходимости комплексности в данном вопросе. Такая комплексность рождает понятия умной туристской дестинации<sup>11</sup> и умного отеля. «Умная» означает учет большое количество факторов, влияющих на развитие, на ту степень удовольствия, которую гость получает от поездки, но также не оставляет без внимания местных жителей, рабочую силу,

---

<sup>10</sup> Ur-Rehman, Tanzeel & Waseem, Ul & Hameed,. (2024). Digitalization and business performance: a study of the hotel industry in the United Arab Emirates (UAE). 10.62019/BRDR.02.01.01.

<sup>11</sup> Samancioglu, Emre & Kumlu, Sarp & Ozkul, Emrah. (2024). Smart tourism destinations and sustainability: evidence from the tourism industry. Worldwide Hospitality and Tourism Themes. 10.1108/WHATT-07-2024-0167.

учитывая кросскультурные особенности, характеристики дестинации, эффект сезонности в деятельности при разработке планов развития<sup>12</sup>.

Для повышения эффективности принимаемых решений, для определения движущих сил и рисков, для прогнозирования результатов, процессов и проблем требуется постоянное измерение всех показателей, интеграция и анализ данных (больших данных), что позволяет эффективно управлять предприятиями и дестинациями в целом при этом постоянно создавая удивительный опыт для туристов<sup>13</sup>.

Современные тенденции цифровизации индустрии гостеприимства можно разделить на четыре группы:

- повышение комфорта для гостей: смарт-отель, Big Data, интернет вещей, мобильная регистрация и выписка, бесконтактное обслуживание, перевод речи в реальном времени, широкополосный интернет, кибербезопасность, роботы, «здоровые» номера, умные номера (и части номеров), цифровые чаевые, беспроводной высокоскоростной интернет, VR/AR, интеграция стриминговых сервисов, изменение пространств гостиницы;

- повышение эффективности деятельности самой гостиницы: AI, биометрические технологии распознавания, датчики присутствия, энергосбережение и возобновляемая энергия, облачные системы управления, мобильные системы управления гостиницей, мобильные POS-системы, интегрированные технологии, системы управления доходами, борьба с уменьшением персонала;

- повышение эффективности маркетинговых коммуникаций: текстовый маркетинг, мобильное бронирование, голосовой поиск, 360-видео, метапоиск, чатботы, видеочаты;

- интернет технологии: маркетплейсы аренды жилья, API, борьба в каналах распределения.

---

<sup>12</sup> Kuchumov, Artur & Karpova, Galina & Testina, Yana. (2024). Smart Destinations for Advanced Development of Tourism. In book: Digital Transformation: What are the Smart Cities Today? 10.1007/978-3-031-49390-4\_4.

<sup>13</sup> Alzua-Sorzabal, Aurkene. (2024). Methodological Framework of the Spanish Smart Tourism Destinations Model. In book: The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management. 10.1007/978-3-031-60709-7\_3.

Основная задача гостиничного предприятия – цифровизация процессов и процедур<sup>14</sup>. Гостиничный продукт характеризуется огромным набором продуктов/услуг, которые в него входят<sup>15</sup>. Каждый из этих продуктов может рассматриваться как самостоятельная комплексная структура процессов, поэтому невозможно дать рекомендации сразу по всем направлениям. Основная рекомендация – рассматривать все процессы, происходящие на предприятиях гостеприимства и туризма, выявлять в них возможности максимального отключения человеческого фактора в тех процессах, которые не являются прерогативой человеческого общения.

Таким образом, чтобы оставаться конкурентоспособными и предоставлять исключительные впечатления гостям, гостиничным предприятиям необходимо использовать новейшие цифровые технологии. Инвестиции в них могут значительно повысить операционную эффективность, удовлетворенность гостей и конкурентоспособность. Используя технологии, гостиницы могут обеспечить бесперебойную работу, улучшить обслуживание гостей и способствовать устойчивому развитию.

**Модель цифровизации операционных процессов гостиницы.** Для гостиничных предприятий цифровизация выступает важным моментом в их операционной деятельности. На текущий момент предлагаются информационные продукты, которые охватывают практически все процессы гостиничного предприятия: бронирование, заселение, текущее обслуживание, расчеты с гостем, работу бэк-офиса, связанную с персоналом, обучением, контролем качества, оптимизацией расходов и т.п. Гостиница выступает сложным предприятием, оказывающим комплекс услуг, каждая из которых имеет свои показатели эффективности. В настоящий момент нет единого показателя, на основании которого можно было бы заключить, насколько эффективна работа гостиницы. В связи с этим появляются приложения,

---

<sup>14</sup> Ihnatenko, Mykola & Zakharin, Serhii & Krasnozhon, Anastasiya. (2022). Increasing the competitiveness of the development of small enterprises based on the formation and spread of digital business processes. University Economic Bulletin. 30-37. 10.31470/2306-546X-2022-54-30-37.

<sup>15</sup> Karpljuk, M. & Bogomolova, E.. (2022). To the question of digitalization of hotel and tourist business in Russia. Gostinichnoe delo (Hotel Business). 503-511. 10.33920/igt-2-2208-02.

работающие в режиме панелей данных (dashboard), нацеленные на сведение основных показателей в едином пространстве и обеспечивающие разносторонний обзор текущего состояния дел гостиницы.

В целях создания цифровой модели гостиничного предприятия необходимо раскрыть все этапы гостевого цикла, определить все базовые процессы на каждом этапе, выявить все операционные процедуры, для каждой процедуры определить набор индикаторов, для которых указать возможные границы и необходимые действия в случае выхода индикаторов за пределы данных границ.

Гостевой цикл – это то, как гость воспринимает гостиницу в целом. Все начинается с изучения информации об отеле и заканчивается удовлетворением потребностей клиентов. Гостевой цикл традиционно делят на четыре этапа: пред-пребытие, прибытие, размещение, отъезд. В рамках этих четырех этапов существуют различные важные задачи, связанные с обслуживанием гостей и ведением учета стоимости потребленных гостями услуг. В настоящее время к этим четырем этапам ученые склонны добавлять еще два: поиск информации и работа с гостем после выезда.

На этапе поиска информации потенциальный гость исследует свое будущее пребывание в отеле. Это фаза «мечтаний», это первый шаг после того, как потенциальный гость решил, что он хочет отправиться в путешествие, но до того, как он решил, где остановиться. Здесь маркетинговые ресурсы направляются на привлечение потенциальных посетителей, приглашение их к поиску и изучению гостиницы. Каналы для привлечения включают: платформы социальных сетей, поисковые системы, всевозможные каталоги и реферальные сайты. Цель данного этапа для гостиницы состоит в том, чтобы, когда потенциальный гость завершит этап поиска, он чувствовал бы себя комфортно в отношении гостиницы и был готов бронировать напрямую у нее.

На этапе перед прибытием (Pre-arrival) основным процессом выступает бронирование. На решение гостя может повлиять простота оформления бронирования через разные каналы. Если бронирование все-таки

осуществляется, то данные заносятся в систему управления. Они помогают также выполнить некоторые предварительные действия. В этот этап гостевого цикла также включаются все услуги, которые гость может затребовать до своего фактического заселения в гостиницу.

На этапе прибытия осуществляется регистрация и заселение: определение статуса бронирования, подбор тарифа, работа с случайными гостями, регистрация, выдача ключа. Несмотря на то, что данные шаги очень простые, существует множество возможностей предоставить гостю уникальный опыт на данном этапе; это помогает сформировать позитивное отношение гостей.

На этапе проживания все должно быть связано с созданием положительного опыта у гостей. Те впечатления, которые предоставит гостиница, – это то единственное, что может гарантировать, что гости вернутся в отель. Служба приема и размещения выступает первичным звеном в координации запросов гостей. Основная задача – предоставление упреждающего обслуживания и удовлетворение или даже превышение ожиданий гостя. Важный вопрос – обеспечение безопасности: защита ценностей гостей, работа с ключами, сейфами, вопросы личной собственности гостей и чрезвычайных ситуаций. Существенную часть времени на данном этапе цикла занимают расчеты с гостем. Большое внимание уделяется контролю качества и работе с жалобами гостя.

Этап выезда состоит из перечня процедур. Здесь завершаются услуги для гостей и учет их проживания. Выезд также выступает очень важным этапом, поскольку он тоже в состоянии произвести неизгладимое впечатление даже если у гостя было некоторое недовольство во время пребывания.

Этап после отъезда (post departure) начинается, как только гость покинул гостиницу. Отношения с ним не заканчиваются. Есть надежда на повторные визиты, написание отзыва и т.д. Следует использовать информацию, которую гости предоставили при бронировании, чтобы поддерживать с ними коммуникацию. Основные принципы post-departure: быстро вступить в контакт; попросить написать отзыв в соцсетях; рассмотреть жалобы; предложить что-нибудь; таргетировать свои предложения.

Таким образом, гостевой цикл представляет собой разветвленную последовательность процессов обслуживания, в каждом из которых осуществляются важнейшие задачи. Цифровизация гостевого цикла помогает предоставить качественный сервис и повысить репутацию гостиницы в глазах гостей. Понимание каждого этапа цикла и того, как можно настроить стратегию для привлечения гостей в определенные моменты цикла, является бесценной информацией. Понимание своего потребителя на более глубоком уровне принесет больше возможностей для гостиницы.

В ходе разработки модели было определено: 6 этапов гостевого цикла; в них 23 базовых процесса (количество может меняться в зависимости от перечня услуг на этапе проживания); в них 35 процедур (количество зависит от количества процессов на этапе проживания); в них по одному базовому индикатору (количество индикаторов существенно зависит от рассматриваемой процедуры; при необходимости перечень может быть масштабирован до любых значений). Таким образом, в качестве исходных данных и описания самой модели получается таблица, фрагмент которой представлен в табл. 1.

Таблица 1

**Структура цифровой модели гостиницы (фрагмент)<sup>16</sup>**

| Этап цикла      | Базовый процесс    | Процедура                    | Индикатор                                          | SOP/рекомендации                                  |
|-----------------|--------------------|------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 2. Pre-Arrival: |                    |                              |                                                    | Отдел бронирования, продаж и маркетинга, консьерж |
|                 | 2.1. Бронирование: |                              |                                                    |                                                   |
|                 |                    | 2.1.1.Создание бронирования: |                                                    | SOP                                               |
|                 |                    |                              | 2.1.1.1. Количество бронирований на текущий момент | Критический уровень бронирований                  |

<sup>16</sup> разработано авторами

В данной таблице представляется иерархический список с указанием дополнительной информации по этапу (подразделения, которые включены в его реализацию), процедуре (наличие/необходимость Стандартной операционной процедуры в формализованном виде и индикатору (что необходимо отслеживать). Далее для каждого индикатора составляется таблица описания. Пример приведен в табл. 2.

Таблица 2

**Описание индикатора (пример)<sup>17</sup>**

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Название                                   | 2.1.1. Конверсия бронирований                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2. Формула                                    | $\text{Конверсия} = \frac{\text{Количество бронирований}}{\text{Фактическое количество заездов}} * 100$                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. Что показывает                             | Сколько бронирований превратилось в реальные заезды (показатель обратный wash-фактору)                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4. Возможные границы                          | Красный: меньше 75%. Желтый: 75-90%. Зеленый: больше 90%                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5. Ограничения и особенности                  | Зависит от типа бронирования. Зависит от сезона. Зависит от сегмента потребителя.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6. Действия в случае выхода за пределы границ | Меньше 75: анализ причин отмены; ввод предоплачиваемых и невозвратных тарифов, их анализ на предмет чувствительности спроса гостей; побуждение гостей к изменению бронирования, а не к отмене.<br>75-90: поддерживающее стимулирование интереса к гостинице.<br>Свыше 90: пересмотр скидочных тарифов в сторону снижения скидок. |

В таблице отражаются:

- название показателя в соответствии со структурой цифровой модели гостиницы;
- формула расчета. Существуют показатели без формул, например, рейтинг гостиницы в поисковой системе, онлайн-турагентстве или агрегаторе. В таком случае показатель не рассчитывается, а может быть загружен напрямую через API;
- описание показателя, т.е. что он демонстрирует;
- возможные границы. В данной модели рассматривается три возможных интервала для любого показателя (хорошо-нормально-плохо). Границы индикаторов носят изменяющийся характер и зависят от категории, номерного

<sup>17</sup> разработано авторами

фонда, перечня услуг, направленности гостиницы, сегмента гостей и от еще сотни факторов. Поэтому невозможно определить какие-то единые значения. Они должны устанавливаться в процессе внедрения цифровой модели в деятельность конкретной гостиницы. Кроме того, вероятно необходимо не просто абсолютное значение показателя, но и его относительное по сравнению с конкурентным пулом;

- ограничения и особенности расчета. Многие показатели гостиничного предприятия зависят от текущего окружения. Например, загрузка гостиницы 40% в мертвый сезон – прекрасный результат, в то время как в сезон пик – неудовлетворительный и т.п.;

- действия в случае выхода индикатора за пределы установленных границ. Определяются необходимые мероприятия, которые следует производить в случае перехода индикатора в одну из трех зон, начиная от действий, направленных на поддержание отличного состояния и заканчивая действиями при нахождении в неудовлетворительной зоне.

На основе разработанной цифровой модели гостиницы был создан программный продукт, в котором все это сведено в единую форму. В нем реализован автоматический расчет всех индикаторов цифровой модели гостиницы с визуальным указанием зоны нахождения индикатора и представлением рекомендаций при попадании индикатора в ту или иную зону. Программный продукт предполагает возможность не только оценки деятельности одного гостиничного предприятия, но и сравнительный анализ нескольких конкурирующих гостиниц.

Показатели деятельности гостиничного предприятия вводятся в соответствии с этапами гостевого цикла, что инициирует расчет индикатора, а его состояние отображается в виде цвето-графической схемы. Таким образом реализуется наглядность предоставления информации и визуально простое сравнение предприятий конкурирующего пула. С учетом текущего состояния того или иного индикатора приводятся краткие рекомендации по действиям, необходимым для улучшения ситуации. Предполагается, что для всех процедур

имеется в наличии документ «Стандартная операционная процедура» – СОП, отображающий в унифицированной форме, разрабатываемой для конкретной гостиницы, последовательность действий в текстовом виде и в виде потоковой диаграммы (блок-схемы). Такая СОП способствует сразу нескольким целям: обеспечение бесперебойной, безопасной и эффективной работы гостиницы, независимо от того, какие сотрудники работают в ту или иную смену. В гостинице СОПы документируют рабочие процессы, которые охватывают все отделы и включают в себя процедуры, результаты которых очень заметны гостям, процедуры, связанные с повышенным риском, и даже процедуры, связанные с экономической эффективностью деятельности гостиницы. СОПов очень много: они затрагивают как основные процессы, так и редко встречающиеся, внезапно возникающие и несущие угрозу деятельности гостиницы. С помощью СОПа сотрудник может быстро сориентироваться в случае возникновения какой-либо проблемы и понять алгоритм ее решения в том случае, если отсутствует руководитель или он занят. План мероприятий отображает все отделы гостиничного предприятия, которые могут быть вовлечены в решение тех или иных проблем. Для каждого отдела указываются задачи, необходимые к выполнению для исправления негативной ситуации.

Наконец, в программном продукте реализовано графическое представление воронок продаж для тех этапов и процедур, которые предполагают возможность их построения. Они наглядно демонстрируют конверсию желаний в реальные действия. Максимальный эффект такие воронки приносят для всех показателей, связанных с бронированием гостиничных услуг, начиная от собственно бронирования номера и заканчивая бронированием внутренних и сторонних услуг гостиничного предприятия.

**Заключение.** Проведенное исследование показало, что внедрение цифровых технологий в деятельность гостиничного предприятия очень важно. Гостиница выступает комплексным объектом управления. В настоящий момент отсутствуют устоявшиеся показатели, которые давали бы однозначный ответ на вопрос об эффективности деятельности. Необходимы комплексные цифровые

решения, затрагивающие все стороны и этапы деятельности гостиничного предприятия. Гостевой цикл состоит из большого количества процессов и конечных процедур, из которых практически все оказывают влияние на впечатление гостей от пребывания и их возможное желание вернуться. Каждая процедура имеет свое формальное описание и перечень индикаторов ее эффективности. Каждый индикатор имеет определенные зоны, в которых можно признать процесс удовлетворительным или неудовлетворительным, причем в разные моменты времени таковые границы могут быть различными. Для управления и общего понимания эффективности деятельности гостиничного предприятия разработана модель гостиницы, а на ее основе программный продукт, позволяющий оцифровать данную модель. Данная модель имеет масштабируемый характер, она может корректироваться в зависимости от потребностей конкретной гостиницы. Имеется возможность расширять наборы процедур и индикаторов в зависимости от категории, сегмента, номерного фонда и т.п., а также изменять параметры границ индикаторов с учетом особенностей функционирования конкретной гостиницы.

#### **Библиографический список:**

1. Бацына Я.В., Мордовченков Н.В. Влияние тенденций цифровизации на индустрию гостеприимства // Креативная экономика. – 2020. – Том 14. – № 4. – С. 497-508. Сок 10.18334/се.14.4
2. Дегтярева Я.В. Цифровизация клиентского опыта в индустрии гостеприимства // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – №12. – С. 495-502. 10.26726/грге2024v12ckovi.
3. Карплюк М., Богомолова Е.С. К вопросу о цифровизации гостиничного и туристского бизнеса в России // Гостиничное дело. – 2022. – № 8. – С. 503-511. 10.33920/igt-2-2208-02.
4. Полищук О.А., Казарян Ш.Г., Копылова Д.А. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как необходимое условие успешного функционирования отелей // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13. – № 5. – С. 71-82. 10.21869/2223-1552-2023-13-5-71-82.

5. Филатов В.В., Новикова Ж.В., Гольцева О.С., Першукова С.А. Социально-экономические концепции и критерии качества предоставления инновационных услуг службы room-service во взаимодействии с функциональными подразделениями гостиничного хозяйства // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – №1. – С. 113-127. 10.47576/2949-1894.2025.1.1.016.

6. Alhaddar, Mbarek & Kummitha, Harshavardhan. (2024). The Impact of Digitalization on Sustainable Branding in the Tourism destination. In book: Branding in the academic and business world – Future challenges : BBU Day of Hungarian Science 10.29180/978-615-6342-86-7\_1.

7. Dzhandzhugazova E.A., Blinova E.A., Romanova M.M., Orlova L.N. Innovations in Hospitality Industry // International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. – Vol. 11, – № 17. P. 10387-10400. – EDN WZEGLV.

8. Ihnatenko M., Zakharin S., Krasnozhon A. (2022). Increasing the competitiveness of the development of small enterprises based on the formation and spread of digital business processes. University Economic Bulletin. 30-37. 10.31470/2306-546X-2022-54-30-37.

9. Kozlov D.A. Hotel information technology. Textbook / USA, Seattle, Createspace, 2024.

10. Ur-Rehman, Tanzeel & Waseem, Ul & Hameed,. (2024). Digitalization and business performance: a study of the hotel industry in the United Arab Emirates (UAE). 10.62019/BRDR.02.01.01.

### **References:**

1. Batsyna Ya.V., Mordovchenkov N.V. The influence of digitalization trends on the hospitality industry // Creative Economy. – 2020. Volume 14. – № 4. – P. 497-508. Juice 10.18334/ce.14.4

2. Degtyareva Ya.V. Digitalization of customer experience in the hospitality industry // Regional problems of economic transformation. – 2024. – № 12. – P. 495-502. 10.26726/rppe2024v12ckovi.

3. Karpljuk, M. & Bogomolova, E.. (2022). To the question of digitalization of hotel and tourist business in Russia. Gostinichnoe delo (Hotel Business). 503-511. 10.33920/igt-2-2208-02.

4. Polischuk, O. & Kazaryan, Sh & Kopylova, D.. (2023). Digital Transformation of the Hotel Business as a Necessary Condition for the Successful Functioning of Hotels. Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics.Sociology.Management.13.71-82. 10.21869/2223-1552-2023-13-5-71-82.
5. Filatov V.V., Novikova Zh.V., Gol'ceva O.S., Pershukova S.A. Socio-economic concepts and quality criteria for the provision of innovative room-service services in cooperation with the functional departments of the hotel industry // Innovative economy: information, analytics, forecasts. – 2025. – №1. – P. 113-127.
6. Alhaddar, Mbarek & Kummitha, Harshavardhan. (2024). The Impact of Digitalization on Sustainable Branding in the Tourism destination. In book: Branding in the academic and business world – Future challenges : BBU Day of Hungarian Science 10.29180/978-615-6342-86-7\_1.
7. Dzhandzhugazova E.A., Blinova E.A., Romanova M.M., Orlova L.N. Innovations in Hospitality Industry // International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. Vol. 11, – № 17. P. 10387-10400. – EDN WZEGLV.
8. Ihnatenko M., Zakharin S., Krasnozhon A. (2022). Increasing the competitiveness of the development of small enterprises based on the formation and spread of digital business processes. University Economic Bulletin. 30-37. 10.31470/2306-546X-2022-54-30-37.
9. Kozlov D.A. Hotel information technology. Textbook / USA, Seattle, Createspace, 2024.
10. Ur-Rehman, Tanzeel & Waseem, Ul & Hameed,. (2024). Digitalization and business performance: a study of the hotel industry in the United Arab Emirates (UAE). 10.62019/BRDR.02.01.01.

**Для цитирования:** Горлова Н.И., Формирование интеллектуальных технологий управления гостиничными предприятиями в условиях цифровой экономики / Горлова Н.И., Романова М.М., Козлов Д.А. //Российский экономический интернет-журнал. – 2024. – № 2. URL:

© Горлова Н.И., Романова М.М., Козлов Д.А., Российский экономический интернет-журнал 2025, № 2