

Научная статья
УДК 338.48
<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2026-2-66-78>
EDN HPYYMJ

Методика сравнительного анализа инвестиционной привлекательности организаций

Лариса Михайловна Романова[✉], Екатерина Дмитриевна Деревянко

*Сочинский государственный университет,
Сочи, Россия, Lmrom@mail.ru[✉]*

Аннотация. Рассматривается трансформация индустрии гостеприимства: переход от экономики впечатлений к доминированию платформенной экономики, как синтез двух парадигм – технологической и бесшовного потребительского опыта гостя. Данные процессы обусловлены изменением потребительских запросов среди поколений миллениалов. Изучены этапы трансформации, влияние на цепочку создания стоимости, перспективы развития под влиянием технологий искусственного интеллекта. Экономика впечатлений с ее тезисом «доставить впечатление» выступает базовым условием успеха, а роль технологических и бизнес-моделей необходима для эффективной доставки «впечатлений» с помощью цифровых платформ. Платформенная экономика не отменяет спрос на впечатления, а создает инфраструктуру для их глобального масштабирования и превращения в измеримый и управляемый актив. Концептуальной основой платформенной трансформации индустрии туризма и гостеприимства становится создание цифровой экосистемы туризма и гостеприимства. Обозначены ключевые тренды платформизации – война супераппов и замкнутых экосистем, искусственный интеллект как ядро платформы, усиление регуляторного давления и устойчивое развитие, блокчейн и децентрализация, гиперлокальность и иммерсивные технологии (AR/VR). Выявлено, что цифровизация услуг перейдет к использованию искусственного интеллекта для персонализации и интеграции интернета вещей в гостиничные номера как массовому явлению. Сделаны выводы о том, что платформенные системы выступают неким симбиозом технической и эмоциональной составляющих при продаже услуг индустрии туризма и гостеприимства. Платформы начнут продавать глубокие иммерсивные впечатления, дополненная реальность позволит в реальном времени накладывать информацию на физический мир, превращая платформу в гида-проводника, который раскрывает уникальность туристской дестинации. В этих условиях актуальным становится вопрос о построении модели устойчивости отелей к платформенным системам.

Ключевые слова: экономика впечатлений, платформенная экономика, индустрия гостеприимства, клиентский опыт, цифровая трансформация, платформизация, сетевые эффекты

Для цитирования: Романова Л. М., Деревянко Е. Д. Методика сравнительного анализа инвестиционной привлекательности организаций // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2026. № 2. С. 66–78. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2026-2-66-78>. EDN HPYYMJ.

Original article

The methodology of comparative analysis of the organizations investment attractiveness

Larissa M. Romanova[✉], Ekaterina D. Derevyanko

*Sochi State University,
Sochi, Russia, Lmrom@mail.ru[✉]*

Abstract. The transformation of the hospitality industry is being considered: the transition from the economy of impressions to the dominance of the platform economy, as a synthesis of two paradigms – technological and seamless consumer experience of the guest. These processes are driven by changing consumer demands among millennial generations. The stages of transformation, the impact on the value chain, and the prospects for development under the influence of artificial intelligence technologies are studied. The impression economy, with its thesis of “delivering an impression”, is a basic condition for success, and the role of technological and business models is necessary for the effective delivery of “impressions” through digital platforms. The platform economy does not eliminate the demand for investments, but creates the infrastructure for their global scaling and transformation into a measurable and man-

ageable asset. The creation of a digital ecosystem of tourism and hospitality is becoming the conceptual basis for the platform transformation of the tourism and hospitality industry. The key trends of platformization are outlined – the war of superapps and closed ecosystems, artificial intelligence as the core of the platform, increased regulatory pressure and sustainable development, blockchain and decentralization, hyperlocality and immersive technologies (AR/VR). It has been revealed that the digitalization of services will shift to the use of artificial intelligence to personalize and integrate the Internet of Things into hotel rooms as a mass phenomenon. It is concluded that platform systems act as a kind of symbiosis of technical and emotional components when selling services to the tourism and hospitality industry. Platforms will start selling deep immersive experiences, augmented reality will allow you to overlay information on the physical world in real time, turning the platform into a guide who reveals the uniqueness of a tourist destination. In these conditions, the issue of building a model of hotel resilience to platform systems becomes relevant.

Keywords: experience economy, platform economy, hospitality industry, customer experience, digital transformation, platformization, network effects

For citation: Romanova L. M., Derevyanko E. D. The methodology of comparative analysis of the organizations investment attractiveness. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2026;2:66-78. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2026-2-66-78>. EDN HPYYMJ.

Введение

Индустрия гостеприимства на современном этапе развития переживает трансформацию, вызванную цифровизацией и изменением потребительских поведенческих паттернов. Гостеприимство исторически являлось колыбелью и наглядной иллюстрацией «экономики впечатлений» – концепции, в которой ценность создается не через материальный продукт или услугу, а через эмоциональный и запоминающийся опыт гостя [1, 2]. Гостиницы, рестораны и туристические агентства давно перестали продавать просто ночлег и питание, последние 40 лет они предлагали своим гостям ощущение комфорта, роскоши, приключения или чувства принадлежности к месту. В цифровую эпоху происходит фундаментальная трансформация: классическая экономика впечатлений интегрировалась с платформенной экономикой, создав новую, гибридную парадигму.

Стремительное развитие цифровых платформ в российской индустрии гостеприимства обусловило актуальность исследования. По данным на 2024 г., гостиничные сборы превысили 1 трлн руб., а инвестиции в отрасль за 9 месяцев 2024 г. увеличились на 44 % до 652 млрд руб., что демонстрирует значительный экономический потенциал платформенной трансформации [3].

Цель исследования – проследить трансформацию и исследовать, каким образом платформенная модель реорганизовала индустрию гостеприимства, сделав дизайн впечатлений массовым, измеримым и масштабируемым.

Задачи исследования:

- анализ этапов цифровой трансформации;
- оценка влияния платформ на цепочку создания стоимости в гостеприимстве;
- прогнозирование тенденций развития отрасли с учетом влияния процессов платформизации;
- проектирование модели экспозиции отеля и пяти взаимосвязанных контуров;
- разработка дорожной карты внедрения модели в индустрии туризма и гостеприимства.

Методы и материалы исследования

Теоретико-методологические основы исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных авторов, исследующих экономику впечатлений, экономический потенциал платформенной трансформации, социально-экономические процессы, цифровую экономику и процессы цифровизации общества и бизнеса, понятийный аппарат сферы туризма и гостеприимства, гостиничной деятельности, теорию и прикладные аспекты экосистем в различных сферах, современные тренды развития туризма и гостеприимства [1, 2, 4–9].

Для достижения целей исследования применялись *методы*: теоретического анализа и систематизации, контент-анализ подходов к понятиям цифровизации и платформизации, методы статистического анализа и экспертных оценок. В исследовании использованы методы бенчмарка при изучении практики работы как зарубежных компаний, так и российских: «Островок» (ostrovok.ru), «Яндекс.Путешествия», Bronevik.com, «Суточно.ру», Tvil.ru, «Авито Недвижимость» (сегмент краткосрочной аренды) [5, 7, 8]. В качестве бенчмарков отельного бизнеса рассмотрены кейсы группы компаний Accor и Rixos [10].

Методы экономического и сравнительного анализа при прогнозировании развития платформенной экономики в российском гостеприимстве на 2025–2027 гг. опирались на экспертные оценки девелоперов и инвесторов в курортную недвижимость портала Torgi.ru. Изучение мнений экспертов рынка позволяет учесть тренды и избежать риски платформизации для гостиниц, что важно в стратегическом планировании [11–16].

Выявлены следующие исследовательские проблемы:

- интегральная модель анализа платформенной среды: существующие исследования часто фокусируются на отдельных аспектах (OTA, STR или технологии в изоляции), тогда как практика требует понимания взаимодействия четырех ключевых контуров –

дистрибуции, данных, платежей и регулирования как единой системы;

– переносимость глобальных трендов в российский контекст: имеется острый дефицит исследований, посвященных адаптации глобальных практик платформизации для российских условий с учетом институциональных, технологических и рыночных ограничений;

– управленческий инструментарий: недостаточно разработаны методические подходы и практические инструменты для оценки зависимости гостиничных операторов от платформ, матрицы переносимости трендов и дорожные карты трансформации.

Гипотезы исследования:

1. При доминировании цифровых платформ в дистрибуции и концентрации управления видимостью и данными у посредников гостиничные операторы теряют прямой контроль над отношениями с гостем, что приводит к повышению стоимости привлечения клиента (CAC), снижению маржинальности по мере роста комиссий и платной видимости, ограничению ценовой автономии и снижению доли прямых продаж.

2. Развитие инструментов работы с первичными данными (first-party data), систем CRM, динамического ценообразования на основе искусственного интеллекта (ИИ) и персонализации способствует восстановлению контроля отеля над спросом, снижению CAC, повышению Customer Lifetime Value и укреплению прямого канала продаж.

3. Интегральный подход к управлению платформенной экспозицией, включающий одновременное управление дистрибуцией, данными, платежами и соответствие регуляторным требованиям, в большей степени способствует устойчивости гостиничных операторов, чем фрагментированные решения.

4. Большинство глобальных трендов платформизации переносимы в российский контекст, но при этом требуют адаптации под локальные технологические, регуляторные и потребительские условия, что достижимо через матрицу переносимости и дорожную карту внедрения модели устойчивости отелей к платформизации.

Обзор литературы

Проблематика платформенной экономики в гостеприимстве является предметом активного изучения в зарубежной академической литературе. Теоретические и методологические основы платформизации, механизмы рыночной власти цифровых посредников и их влияние на конкуренцию рассмотрены в работах таких авторов, как В. Остер, Дж. Паркер, М. Альстин, А. Джоши, и других исследователей многосторонних рынков и платформенной экономики [5, 8, 9].

Понятие «экономика впечатлений», введенное Б. Дж. Пайном, Дж. Х. Гилмором, получило развитие применительно к индустрии туризма и госте-

приимства. Экосистемный подход представлен в трудах российских авторов, таких как М. А. Морозов, Н. С. Морозова, Э. А. Хаирова, С. Н. Аблязова и др. [11–15, 17–19].

Трансформация гостиничного и туристического рынка на основе цифровизации и платформизации обусловила возможность быстрой и успешной координации действий и ресурсов участников рынка туризма и гостеприимства, что рассматривалось в трудах Дж. Паркера, М. Алстина, С. Чоудари, Г. Зерваса, Д. Прозерпио, Дж. Байерса и др. [5–8, 20].

Заслуживают внимания публикации по изучению трендов и перспектив развития туризма и гостиничного рынка для инвесторов курортной сферы. Взаимодействие инвесторов с государством, в том числе через механизмы государственно-частного партнерства и корпоративной социальной ответственности бизнеса, позволяет снизить финансовые риски, привлечь льготное финансирование и создать устойчивую инфраструктуру для долгосрочного роста курортной сферы региона. Данные подходы исследуются авторами Г. И. Новолодской, Н. Н. Тушемиловой и др. [11, 13–15]. Подходы и механизм государственно-частного партнерства активно используется, в частности, при реализации Нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства».

Результаты исследований доказывают, что сегодня трансформация гостиничного рынка осуществляется от экономики впечатлений к платформенной экономике. Индустрия гостеприимства с ее ориентацией на сервис и удовлетворенность гостя стала идеальным полигоном для концепции экономики впечатлений. Переход к платформенной экономике связан с установлением регламента взаимодействия отелей и посреднических платформ, что сопряжено с различного рода рисками. Вопросы трансформации гостиничного рынка при переходе к платформенной экономике находятся в стадии формирования методической и методологической базы и выработки основных дефиниций.

Кроме того, необходим системный стратегический подход к изучению процессов цифровизации и цифровой трансформации гостиничного рынка с позиции учета интересов государства, бизнеса и общества в целом, развивая платформенную экономику и цифровые экосистемы в индустрии туризма и гостеприимства.

Обсуждение

В современных условиях наблюдается эволюция запросов потребителей в сторону уникальных форматов путешествий. Согласно данным Ассоциации операторов индустрии развлечений и событийного туризма, в 2025 г. до 70 % туристов выбирают персонализированные поездки, что свидетельствует о переходе от массового туризма к ин-

дивидуальным впечатлениям [21]. Особенно востребованы ретриты, этнографические туры и маршруты, созданные с использованием современных технологий, что указывает на синтез аутентичности и цифровизации в создании впечатлений.

Экономика впечатлений как фундамент гостеприимства. Экономика впечатлений (с англ. *experience economy*) – это экономическая модель, в которой основным товаром выступает целенаправленно сконструированное, эмоционально насыщенное и лично значимое переживание потребителя [2]. Если традиционный бизнес продает услугу (в нашем случае – размещение в номере), то экономика впечатлений продает уникальное ощущение от этой услуги, а именно «почувствовать себя местным жителем». Успех международных гостиничных сетей, таких как Four Seasons или Marriott, долгое время строился на гарантии стандартизированного качества сервиса и предсказуемого положительного опыта, что само по себе является формой управления впечатлением.

В последние годы наблюдается рост спроса на внутренний туризм, обусловленный геополитическими факторами. По оценкам Минэкономразвития, в 2025 г. туристический поток в регионы России увеличился на 8–17 %, что создало благоприятную почву для развития экономики впечатлений на отечественном рынке [3]. С появлением новых технологий и изменением потребительских запросов, особенно среди поколений миллениалов, акценты сместились от стандартизации к аутентичности и уникальности. Исследования подтверждают, что для миллениалов и поколения Z современные цифровые коммуникации являются нормой жизни, что определяет их требования к уровню цифрового сопровождения туристско-гостиничной деятельности. Этот сдвиг подготовил почву для появления новых игроков, которые смогли предложить не стандартизированный, а персонализированный и эмоционально окрашенный продукт.

Ключевыми характеристиками экономики впечатлений в ее классическом понимании являются следующие [21]: персонализация (услуга адаптируется под конкретные запросы и ожидания гостя); эмоциональная вовлеченность (бизнес стремится вызвать у потребителя определенные положительные эмоции (восторг, удивление, чувство принадлежности); запоминаемость (опыт должен оставить след в памяти потребителя, способствуя формированию долгосрочной лояльности); сторителлинг (вовлечение гостя в определенную историю или нарратив, выходящий за рамки базовой услуги).

В свою очередь, платформенная экономика выступает катализатором процессов цифровой трансформации в индустрии гостеприимства. Платформенная экономика (с англ. *platform economy*) – это

хозяйственная система, основанная на использовании цифровых платформ, которые выступают посредниками, организуя взаимодействие между различными группами пользователей. На примере индустрии гостеприимства платформа соединяет гостей и владельцев объектов размещения и извлекает из этого ценность [4]. Мощь основана на сетевых эффектах: чем больше пользователей по обе стороны платформы, тем ценнее она становится для каждого участника.

В российских условиях наблюдается институциональное оформление платформенной экономики в индустрии гостеприимства. Согласно Правилам классификации средств размещения и Правилам формирования и ведения единого реестра объектов классификации в сфере туристской индустрии, с 01 сентября 2025 г. все отели и базы отдыха обязаны пройти новую систему классификации и войти в состав единого реестра, что создает предпосылки для более эффективной интеграции в цифровые платформы. Неклассифицированные объекты не смогут легально принимать гостей и быть размещены на платформах, что усиливает регулируемую роль цифровых посредников в отрасли.

Концептуальной основой платформенной трансформации становится формирование цифровой экосистемы туризма и гостеприимства. Национальную цифровую экосистему туризма и гостеприимства целесообразно строить на условиях государственно-частного партнерства, что особенно актуально в контексте реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство» в России. Стратегия развития туризма Российской Федерации на период до 2035 г. предусматривает создание условий для формирования цифровой экосистемы, инфраструктуры и сервисов, создание туристского маркетплейса по предоставлению информации, бронированию и продаже российских туристских продуктов.

Ключевой тезис современного этапа развития заключается в том, что экономика впечатлений никуда не исчезла. «Доставить впечатление» стало базовым условием успеха, а роль технологических и бизнес-моделей для эффективной доставки «этих впечатлений» забрали на себя платформы. Тем самым приход платформенной экономики не отменил спрос на впечатления, а создал инфраструктуру для их глобального масштабирования и превращения в измеримый и управляемый актив.

Платформизация означает переход от ситуации, где отель контролирует канал продаж и отношения с гостем, к ситуации, где доступ на рынок регулируется алгоритмами и коммерческими инструментами платформ [8, 9].

В контексте исследования рассматриваем платформизацию гостиничного рынка как качественный

сдвиг от традиционной конкуренции к управлению видимостью и доступом к потокам спроса [16].

В ходе изучения процессов цифровой трансформации гостиничного и туристического рынка выявлено, что гостиничный рынок формируют четыре типа платформ:

1. OTA (Online Travel Agencies) – цифровые агрегаторы, контролирующие значительную долю букингов.

2. Метапоиск – инструменты поиска, определяющие видимость предложений.

3. STR-платформы (Short-Term Rental) – альтернативное размещение, создающее прямую конкуренцию гостиницам.

4. Репутационные сервисы и технологический стек – инструменты управления видимостью, данными и доступом.

Каждый тип платформы создает специфические цепочки ценности и источники зависимости для гостиничных операторов. Такие платформы, как «Островок» (ostrovok.ru), «Яндекс.Путешествия», «Суточно.ру», Tvil.ru, «Авито Недвижимость» (сегмент краткосрочной аренды), Bronevik.com, а также экосистемные решения Сбера и ВТБ в сфере туризма совершили в индустрии гостеприимства переход на новый уровень восприятия платформ, что проявилось в нижеследующих аспектах.

1. Дематериализация активов и изменение логики цепочки создания стоимости. Ценность сместилась от владения физическими активами к контролю над цифровыми интерфейсами, данными и клиентскими отношениями. В России сегмент апарт-отелей демонстрирует стремительный рост – к 2030 г. ожидается увеличение почти в 4 раза, что подтверждает тренд на дематериализацию активов в гостеприимстве. Традиционная цепочка создания стоимости, где один оператор контролировал все этапы от производства до поставки услуги, была разорвана и пересобрана вокруг многосторонней платформы [4].

2. Массовость и измеримость впечатлений. Платформы сделали дизайн впечатлений не искусством, а наукой. Системы рейтингов и отзывов, например на платформе «Яндекс.Путешествия», где гости оценивают отели по разным критериям, влияя на их видимость и репутацию. Удобный поиск и гарантии создали стандартизированный и измеримый способ оценки качества опыта, который раньше был сугубо субъективным. События вроде Russian Hospitality Awards, «Национальная гостиничная премия» отмечают лучшие объекты и управленческие решения, что повышает престиж. Современные платформы активно внедряют ИИ для анализа больших данных (Big Data), что позволяет не только оценивать, но и прогнозировать впечатления пользователей. Технологии, повышающие производительность, например облачные

вычисления, аналитика данных, программное обеспечение для управления доходами, получили широкое распространение в туризме и гостиничном бизнесе. Данные о поведении пользователей (время просмотра, клики, частота бронирований) позволяют платформам в режиме реального времени оценивать эффективность тех или иных элементов впечатления и оптимизировать их.

3. Сдвиг ценностного предложения от стандарта к аутентичности. Платформы «Островок» (ostrovok.ru), «Яндекс.Путешествия» и другие продают не размещение, а «уникальное приключение» и «локальность». Uber продает не просто поездку, а бесшовное и предсказуемое перемещение по городу. В России этот тренд проявляется в росте популярности бутик-отелей и уникального размещения, ориентированных на предоставление аутентичного опыта. Согласно исследованиям, загородные отели с выраженным биофильным компонентом демонстрируют на 23 % более высокий уровень повторных визитов и на 18 % более длительное среднее пребывание гостей. Платформа Amazon в сфере электронной коммерции демонстрирует схожий принцип, выигрывая за счет впечатления от безупречного сервиса (быстрая доставка, легкий возврат) [5]. В условиях, когда функциональные характеристики услуг нивелируются, впечатление становится ключевым дифференциатором.

4. Данные как новый ключевой актив и источник конкурентного преимущества. Платформы аккумулируют огромные массивы данных о поведении, предпочтениях и привычках путешественников. Это позволяет им внедрять гиперперсонализацию, прогнозное моделирование спроса и динамическое ценообразование с недоступной традиционным игрокам точностью. В индустрии гостеприимства ИИ предоставляет возможность перерабатывать громадные объемы данных о клиентах и их потребностях и пожеланиях, на этой основе формировать информацию для улучшения и персонификации услуг, что повысит удовлетворенность клиентов и укрепит их лояльность. Алгоритмы платформ начинают диктовать условия поставщикам (отелям, ресторанам), определяя уровень цен и загрузку мощностей, тем самым перераспределяя экономическую ренту в свою пользу [20].

Синтез парадигм: бесшовный опыт как высшая ценность. Современная конкурентная борьба ведется не на уровне функционала (поиск, фильтры, корзина есть у всех), а на уровне пользовательского (UX) и клиентского опыта (CX). Вершиной дизайна впечатлений в цифровую эпоху становится ситуация, когда платформа работает настолько бесшовно и незаметно, что пользователь получает желаемый результат без малейших усилий. Если пионеры экономики впечатлений призы-

вали создавать «незабываемые» события, то в эру платформ самое ценное впечатление – это отсутствие негативных впечатлений от взаимодействия с интерфейсом, логистикой и платежами. Реализация бесшовного опыта требует трансформации подходов к подготовке кадров для индустрии гостеприимства. Задача сотрудников отеля не просто отработать смену, а создать безупречную репутацию для отеля, проявив лучшие профессиональные качества, превращая стандартные процедуры гостиничного сервиса в незабываемые впечатления для гостей. Это демонстрирует синтез классических подходов гостеприимства с цифровыми компетенциями платформенной эпохи.

Технологической основой бесшовного опыта выступает интеграция *смарт-технологий и автоматизации*. Современные отели внедряют мобильные ключи, позволяющие гостям использовать свои смартфоны в качестве ключей от номеров; чат-боты и виртуальные ассистенты для обслуживания запросов клиентов; системы интеллектуального дома для управления освещением, температурой и даже развлекательными системами. Исследование, проведенное среди региональных экспертов, подтверждает, что в 2023–2024 гг. почти 93 % из них наблюдали рост турпотока на 11–20 %, что связывают в том числе с улучшением цифрового сервиса и бесшовного опыта [9]. Это наглядно

демонстрирует синтез двух парадигм: платформа («как») становится невидимой инфраструктурой, доставляющей идеальное впечатление («что»). Можно утверждать, что переход является не заменой одной модели на другую, а их слиянием в более мощную конструкцию, где технологическая эффективность и эмоциональное воздействие неразделимы.

Влияние на отрасль и будущие тренды. Платформенная экономика коренным образом перекроила отрасль, вызвав перераспределение экономической ренты в пользу цифровых посредников и рождение новых бизнес-моделей. Традиционные операторы вынуждены конкурировать не только между собой, но и с самой платформой за внимание и лояльность конечного гостя. Значительное влияние платформенная трансформация оказала на рынок труда в индустрии гостеприимства. С одной стороны, развитие туризма и гостеприимства открывает широкие возможности для трудоустройства и создания новых рабочих мест, особенно для малых городов и сельских территорий. С другой стороны, происходит изменение требуемых компетенций – возрастает спрос на специалистов, обладающих цифровыми навыками и способных работать в условиях платформенной экономики. Ключевые тренды платформизации представлены на рис. 1.

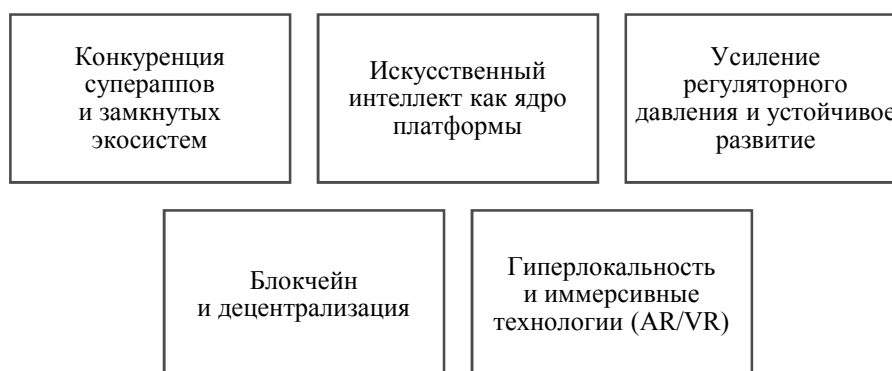


Рис. 1. Ключевые тренды платформизации [11, 12, 18]

Fig. 1. Key platformization trends [11, 12, 18]

Конкуренция суперприложений (суперприложения, или Super App) и замкнутых экосистем. Будущее за платформами, которые объединят жилье, транспорт, еду, развлечения и финансовые услуги (платежи, страховки) в едином, бесшовном интерфейсе. «Островок» (ostrovok.ru) или «Яндекс.Путешествия» (travel.yandex.ru) уже активно движутся к модели «все для путешествия». Согласно исследованию Департамента цифровых технологий Москвы «Цифровые экосистемы Москвы», 24 % респондентов пользуются туристскими цифровыми платформами, что подтверждает востребованность экосистемного подхода. В конку-

ренции победит тот, кто сможет полностью замкнуть на себя клиентский путь, минимизируя необходимость пользователя обращаться к другим сервисам [13].

Искусственный интеллект как ядро платформ. Искусственный интеллект перейдет от пассивных рекомендаций к проактивному планированию и исполнению [16]. Платформа-консьерж на основе анализа данных, календаря и контекста будет самостоятельно предлагать и бронировать столики в ресторанах, трансферы и экскурсии, предвосхищая потребности пользователя. На выставке МИТТ-2025 эксперты выделили технологии, а именно ИИ,

которые обеспечат системный прорыв в туризме в ближайшее время, что выведет персонализацию и управление впечатлениями на качественно новый уровень.

Усиление регуляторного давления и устойчивое развитие. Платформы столкнутся с ужесточением законодательства в области защиты данных (GDPR), налогообложения и трудовых прав. Одновременно возрастет спрос со стороны сознательных потребителей на «зеленые» и социально ответственные варианты путешествий. В России этот тренд проявляется в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство», который предусматривает поддержку экологического туризма и «зеленого» финансирования с льготными условиями. Платформы, которые смогут агрегировать и верифицировать подобные предложения, получат дополнительное конкурентное преимущество.

Блокчейн и децентрализация. Технология распределенного реестра потенциально может подорвать монополию текущих платформ-посредников. Появление децентрализованных систем брониро-

вания (DeTravel) позволит гостю и поставщику заключать смарт-контракты напрямую, без комиссии, а система верифицированных и неизменяемых отзывов решит проблему фальсификации репутации [7].

Гиперлокальность и иммерсивные технологии (AR/VR). Платформы начнут продавать не поездки в город, а глубокие иммерсивные впечатления в конкретном микрорайоне. Дополненная реальность через устройства типа Apple Vision Pro будет в реальном времени накладывать информацию на физический мир, превращая платформу в гида-проводника, который раскрывает уникальность каждого места [8, 17].

Ожидается (табл. 1), что доля самостоятельных онлайн-бронирований увеличится, что усилит конкуренцию между агрегаторами и экосистемными игроками. Цифровизация услуг перейдет от внедрения мобильных ключей и чат-ботов к массовому использованию ИИ для персонализации и интеграции интернета вещей в гостиничные номера.

Таблица 1

Table 1

Развитие платформенной экономики в российском гостеприимстве в 2024 г.*

Development of the platform economy in Russian hospitality in 2024

Показатель	Значение	Темп роста, %
Рост внутреннего туризма	–	+7,8
Поездки иностранных туристов	–	+29,8
Из них, млн чел.:		
– КНР;	1,2	+155
– Саудовская Аравия;	–	+486,84
– Оман;	–	+442,2
– Индонезия;	–	+292,5
– Малайзия	–	+222,8
Количество турпоездок с размещением в коллективных средствах размещения (КСР), млн поездок	90,1	–
Номерной фонд, ед.	1 151 752	–
Из них: номера высшей категории	70 103	–
Средняя продолжительность поездок, ночи	4,3	–
Рост доли самостоятельных онлайн-бронирований	–	60–80
Рост инвестиций в индустрию гостеприимства, млрд руб.	1 100,1	+19,4
Средняя численность работников туристической индустрии, млн чел.; в том числе занятых в сфере размещения, тыс. чел.	1, 025 124,1	–3,3 –

* Составлено по [11].

В качестве кейса в исследовании изучены бенчмарки группы компаний сети Accor и Rixos [10]. Стратегическая позиция группы компаний Accor в платформенной экономике опирается на портфельную логику, масштабируемую модель управления и стандарты брендов. Портфель брендов (от массового сегмента до премиального и лайф-стайл форматов) работает как «матрица спроса», которая охватывает разные мотивы поездок и уров-

ни готовности платить, снижая риск концентрации на одном сегменте. В условиях, когда поиск и бронирование часто происходят в интерфейсе посредника, портфель и стандарты позволяют формировать отличимую ценность, а не конкурировать исключительно ценой. Дополнительный эффект дает управленческая модель, в основе которой стандартизированные процессы, обучение и контроль качества делают продукт более предсказуемым, что

повышает рейтинг, снижает долю негативных отзывов и поддерживает конверсию в каналах.

Философия дистрибуции группы компаний Ассог строится на балансе охвата и контроля. Платформы спроса обеспечивают доступ к широкой аудитории, но создают издержки посредничества, а именно комиссии, зависимость от правил ранжирования, платную видимость и ограничения в доступе к данным о госте. Поэтому управляемая дистрибуция предполагает целевой каналный микс и развитие прямых каналов как «контрольной точки» отношений с клиентом. На практике это выражается в регулярном расчете эффективной комиссии по каждому каналу, управлении доступностью и тарифами по каналам, а также в поддержании целостности цен (единая логика тарифов и ограничений, исключая внутреннюю конкуренцию каналов). Платная видимость рассматривается как инвестиция с измеримым эффектом, а не как обязательный расход: бюджеты привязываются к маржинальности и приросту чистой выручки.

Программы лояльности выступают ключевым механизмом возвращения контроля над отношениями с гостем и данными первой стороны. В платформенной экономике лояльность становится инфраструктурой, обеспечивая идентификацию гостя, накопление истории взаимодействий, сегментацию и персонализацию предложений. Это позволяет повышать долю повторных бронирований, продлевать отношения с гостем и увеличивать пожиз-

ненную ценность клиента (CLV). С точки зрения платформенной зависимости лояльность снижает асимметрию данных, часть поведенческой и транзакционной информации концентрируется у отеля и управляющей компании, а не у посредника. Как следствие, повышается доля прямых продаж, улучшается точность прогнозов спроса и эффективность маркетинговых коммуникаций.

Бренд Rixos можно рассматривать как модель «экосистемы впечатлений», где значимая часть ценности создается и монетизируется за пределами базовой услуги размещения. Пакетирование продукта (включенные сервисы, тематические программы, велнес-модули, гастрономические форматы, дополнительные активности) уменьшает сопоставимость предложения с «типовым номером» в витрине OTA и снижает ценовую конкуренцию, которую усиливают алгоритмические ранжирования. Такая комплектация повышает совокупный доход на гостя, часть выручки переносится в дополнительные услуги, а ценность опыта становится менее чувствительной к краткосрочным скидкам. В управленческом контуре это требует точного учета дохода с дополнительных услуг, управления загрузкой сервисных зон и синхронизации продуктовых пакетов с ценовой стратегией размещения.

Сопоставление ключевых практик бенчмарка с проблемами платформенной экономики и ожидаемыми измеримыми эффектами приведено в табл. 2.

Таблица 2

Table 2

Практика бенчмарка и ожидаемые результаты*

Benchmark practice and expected results

Практика	Проблема	Ожидаемый результат (KPI)
Лояльность и идентификация гостя	Отношения и данные у посредника	CLV; доля повторных; доля прямых
Прямые каналы и управляемая дистрибуция	Высокая эффективная комиссия и платная видимость	CAC; конверсия прямых; чистая выручка
Экосистема впечатлений и допродажи (Rixos)	Сравнение «только цена за номер»	Доход с доп. услуг / гостя; маржа
Управление доходами на основе ИИ	Волатильность спроса и ценовые войны	RevPAR; точность прогноза; маржа

* Составлено по [10].

На основе вышеизложенных положений предложена модель экспозиции отеля и пять взаимосвязанных контуров, которые иллюстрируют авторский подход к разработке интегральной модели (рис. 2) [16]:

– дистрибуция (каналы продаж и управление видимостью);

– данные (первичные данные (first-party data) и аналитика);

– платежи (обработка платежей и управление комиссиями);

– трафик (привлечение спроса и алгоритмическое ранжирование);

– репутация (управление отзывами и рейтингами).



Рис. 2. Модель экспозиции отеля и пять взаимосвязанных контуров [5, 16]

Fig. 2. The model of the hotel's exposition and five interconnected tours [5, 16]

Согласно рис. 2 интегральный подход, охватывающий управление дистрибуцией, данными и платежами одновременно, позволит снизить зависимость отелей от платформ.

Теоретические подходы и метрики задали структуру последующего анализа при изучении трендов и оценке их влияния на каналы дистрибуции, данные и платежи, а также через требования к технологическому стеку и процессам, эти элементы переводятся в операционную модель и дорожную карту внедрения.

Определен минимальный набор технологий и данных, необходимых для осуществления трансформации в российских отелях:

- система управления свойством (PMS) с функциями управления доходами;

- система управления отношениями с клиентами (CRM);

- аналитическая платформа для работы с first-party data;

- инструменты управления репутацией;

- базовые навыки в области анализа данных у персонала.

Ограничением теоретических исследований является то, что фактическая сила платформ и уровень зависимости различаются по сегментам отелей (сетевые / независимые, город / курорт, люкс / массовый сегмент).

Классификации применимости различных практик платформизации в гостиничном бизнесе в логике «повторить / адаптировать / невозможно» с привязкой к категориям А / В / С представлена в табл. 3.

Таблица 3

Table 3

Применимость практик бенчмарка для России по критериям «повторить / адаптировать / невозможно»

The applicability of the benchmark's practices for Russia according to the criteria of “repeat / adapt / impossible”

Категория	Статус	Практики (примеры)	Российская реализация и компромиссы
А	Повторить	CRM и данные первой стороны; прямые продажи; пакетирование	Локальная CRM/CDP; правила согласий и качества данных; контроль KPI
В	Адаптировать	Метапоиск и платная видимость; партнерства; ИИ в управлении доходами; API-интеграции	Фокус на локальных витринах спроса; быстрые тесты; ограниченная атрибуция
С	Невозможно	Трансграничная лояльность и платежи; часть международной рекламы и SaaS-сервисов	MVP на локальных аналогах; резервные сценарии; готовность к возврату при снятии ограничений

Категория А: практики, которые могут быть воспроизведены в России в краткосрочной перспективе, их характеризуют управленческая дисциплина CRM, развитие прямых каналов продаж, проектирование продуктовых пакетов и модернизация управления доходами. «Повторить» означает закрепить процессы, включающие единые правила сбора контактов и согласий, контроль полноты профиля гостя, регулярную сегментацию, сценарии

коммуникаций до и после проживания, а также сквозную измеримость по KPI. В продуктовой блоке применим подход к пакетированию услуг и допродажам, который уменьшает зависимость от ценового сравнения у посредника и повышает доход с гостя.

Категория В: практики, требующие адаптации, связаны с каналами привлечения и партнерствами. Инструменты метапоиска и перформанс маркетин-

га должны быть переупакованы под доступный медиамикс и локальные витрины спроса. Эко-системные партнерства (банки, ретейл, транспорт, события) остаются применимыми, но требуют настройки правил начисления/списания бонусов и интеграций, совместимых с локальными платежными решениями. Адаптация также касается архитектуры данных, чтобы не зависеть от одного поставщика, целесообразно проектировать модульную схему интеграций через API и хранить критические данные в собственном контуре.

Категория С: к временно ограниченным элементам относятся отдельные трансграничные механики программ лояльности и платежей, а также использование части международных рекламных и технологических сервисов, критичных для глобального привлечения спроса и единого клиентского профиля.

В этих случаях реалистичной стратегией становится замена на локальные аналоги с осознанными компромиссами по охвату, глубине данных и скорости внедрения. Следует заранее определить минимально достаточный набор функций для лояльности, прямых продаж и аналитики, а затем наращивать функциональность по мере появления инфраструктурных возможностей и поставщиков с подтвержденной устойчивостью.

Рекомендуемые результаты, инструменты и KPI по каждой фазе приведены в табл. 4. Фазы дорожной карты:

- диагностика;
- разработка;
- пилот;
- масштабирование.

Таблица 4

Table 4

Дорожная карта внедрения: «фаза – результаты – инструменты – KPI»
Implementation roadmap: “phase – results – tools – KPIs”

Фаза	Ключевые результаты	Инструменты и практики	KPI контроля
Диагностика (2–4 недели)	Базовая линия по каналам; аудит данных и процессов; карта разрывов	Анализ канального микса; аудит CRM; инвентаризация поставщиков; экспресс-оценка рисков	Доля прямых продаж; эффективная комиссия OTA; CAC; RevPAR; доля отмен
Разработка (4–8 недель)	Целевая архитектура; регламенты; требования к интеграциям; план пилота и бюджет	SOP по каналам; дизайн сегментации; требования к API; протокол атрибуции; витрина KPI	Полнота данных; время реакции; целостность тарифов; готовность пилота
Пилот (8–12 недель)	Проверка гипотез; настройка процессов; подтверждение эффекта и порогов	A/B-тесты контента; триггеры CRM; протоколы платной видимости; контроль комиссий	Конверсия прямого; ROMI; NPS/CSAT; рост доп. услуг
Масштабирование (12+ недель)	Тиражирование; обучение; регулярный цикл; резервные сценарии	Центр экспертизы; календарь экспериментов; управление поставщиками; план непрерывности (BCP)	Устойчивость KPI 3–6 мес.; доля прямых продаж; CLV; маржинальность; SLA

Согласно данным табл. 4, дорожная карта внедрения модели устойчивости к платформам строится по фазовому принципу, чтобы снизить риски и обеспечить управляемость изменений. Каждая фаза завершается набором артефактов (регламенты, настройки, отчеты) и измеримыми KPI, что позволяет переходить к следующему этапу только при достижении порогов.

Заключение

В результате исследования сформулированы методологические основания для построения модели устойчивости российских отелей к платформизации, которая строится на объединении трех компонентов – управленческих, технологических и организационных. Предложены практические инструменты и чек-листы, включая минимальный набор технологий и данных для начала трансфор-

мации. Предложенные подходы, инструменты и рекомендации могут быть применены гостиничными операторами при разработке стратегий цифровой трансформации и снижении платформенной зависимости; консалтинговыми компаниями при проектировании решений для индустрии гостеприимства; органами государственного управления при разработке политики защиты интересов поставщиков услуг.

Проведенное исследование позволяет заключить, что трансформация индустрии гостеприимства носит системный и необратимый характер. Индустрия гостеприимства, являясь колыбелью экономики впечатлений, преодолела путь интеграции с платформенной экономикой к формированию новой гибридной парадигмы. В этой парадигме физический опыт неотделим от бесшовного, прогнозирующего и гиперперсонализированного

цифрового интерфейса. Платформы превратили некогда фрагментированную и локальную отрасль в глобальный, высококонкурентный рынок, где главными активами являются данные, сетевые эффекты и безупречно спроектированный пользовательский опыт.

Важным итогом трансформации стало изменение конкурентной среды в отрасли. С одной стороны, платформы создали возможности для малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей, с другой – привели к концентрации рыночной власти в руках цифровых посредников. По оценкам экспертов, к концу 2025 г. общий объем российского гостиничного рынка превысит 530 млрд руб. (рост ~15 % к 2023 г.), что демонстрирует интенсивное развитие отрасли в новых платформенных условиях [13, 14].

Выживание традиционных игроков будет зависеть от их способности либо создать конкурентоспособные платформы (например, Ассог со своей экосистемой), либо найти свою нишу в качестве высокоспециализированных поставщиков аутен-

тичного сервиса и эксклюзивности в экосистемах глобальных платформ. Перспективными нишами в России становятся бутик-отели 15–30 номеров, коворкинг-отели в регионах с развивающейся инфраструктурой, а также проекты с выраженным регенеративным компонентом, демонстрирующие премию к среднему ADR до 35–40 % по сравнению с традиционными загородными отелями аналогичного класса.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что будущее индустрии гостеприимства заключается не в выборе между физическим и цифровым, а их симбиоз, где платформенная экономика служит универсальным и мощным проводником экономики впечатлений. Дальнейшее развитие индустрии туризма и гостеприимства будет определяться способностью участников рынка балансировать между технологической эффективностью и эмоциональной составляющей, между глобальным масштабированием и локальной аутентичностью, между экономической целесообразностью и устойчивым развитием.

Список источников

1. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 384 p.
2. Пайн Б. Дж., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / пер. с англ. М.: Вильямс, 2016. 304 с.
3. Прогнозы гостиничного бизнеса в России на 2025–2027 годы с возможностями покупки гостиниц с торгов. URL: <https://www.torgi-ru.ru/articles/prognozy-gostinichno-go-biznesa-v-rossii-na-2025-2027-gody-s-vozmozhnostyami-pokupki-gostinits-s-torg/> (дата обращения: 15.10.2025).
4. Guttentag D. A. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector // Current Issues in Tourism. 2019. V. 22. N. 12. P. 1387–1404.
5. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. N. Y.: W. W. Norton & Company, 2016. 256 p.
6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. N. Y.: W. W. Norton & Company, 2014. 320 p.
7. Zervas G., Proserpio D., Byers J. W. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry // Journal of Marketing Research. 2017. V. 54. N. 5. P. 687–705.
8. Hein A., Schreieck M., Riasanow T. Digital platform ecosystems // Electronic Markets. 2020. V. 30. P. 87–98.
9. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. N. Y.: Portfolio, 2016. 448 p.
10. Universal Registration Document 2024 / Accor. URL: <https://www.accor.com/> (дата обращения: 07.11.2025).
11. Туризм в России. Итоги 2024 года / М-во экон. развития. Центр стратег. разработок. URL: https://www.eco-nomy.gov.ru/material/directions/turizm/turizm_v_rossii_itogi_2024_goda.html?ysclid=mqgeu59ge9260565154 (дата обращения: 15.10.2025).
12. Тренды и инновации в развитии гостиничного бизнеса 2025 / LoTele. 2025. URL: <https://lotele.ru/blog/trendy-gostinichnoy-industrii-2025/?ysclid=mqgextd8u0477996084> (дата обращения: 15.10.2025).
13. Глобальные тренды загородной гостиничной индустрии 2025: перспективы для российского рынка / SmartTech. 2025. URL: <https://smart-tech.one/globalnye-trendy-zagorodnoj-gostinichnoj-industrii-2025/?ysclid=mqgf2-gnt9266262567> (дата обращения: 15.10.2025).
14. Туристические тренды 2025: перспективы для инвесторов в курортную недвижимость / Barnes-Moscow. 2025. URL: <https://barnes-moscow.com/media/blog/turisticheskie-tren-dy-perspektivy-dlya-investorov-v-kurortnuyu-nedvizhimost/?ysclid=mqgf51zs3y981827833> (дата обращения: 15.10.2025).
15. Новолодская Г. И., Тушемилова Н. Н. Тренды устойчивого развития туризма и гостеприимства в мире, России и Прибайкалье. Часть 1 // Изв. Байкал. гос. ун-та. 2024. Т. 34. № 3. С. 514–527.
16. Романова Л. М., Деревянко Е. Д. Искусственный интеллект как ядро конкурентоспособности гостиничных платформ // Соц.-экон. пространство регионов. 2025. Т. 19. № 4. С. 222–227.
17. Морозов М. А., Морозова Н. С. Концепция цифровой экосистемы индустрии туризма и гостеприимства // Науч. журн. 2020. Т. 14. № 4. С. 1–12.
18. Романова Л. М., Ушенко С. Г. Управление клиентским опытом на основе внедрения инновационных платформенных систем в отеле // Рекреация и туризм. 2024. № 4 (24). С. 27–33.
19. Хаирова Э. А., Аблязова С. Н. Цифровая трансформация индустрии путешествий и гостеприимства // Управлен. учет. 2022. № 5-1. С. 142–147.
20. Сундарараджан А. Экономика шеринга: наем и доход в гигабайтовую эпоху / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 368 с.

21. В ассоциации индустрии развлечений назвали ключевые тренды в туризме на лето-2025. URL: [https://rg.ru/2025/06/27/reg-ufo/v-associacii-industrii-razvlechenij-nazvali-](https://rg.ru/2025/06/27/reg-ufo/v-associacii-industrii-razvlechenij-nazvali-kliu-chevye-trendy-v-turizme-na-let-2025.html)

[kliu-chevye-trendy-v-turizme-na-let-2025.html](https://rg.ru/2025/06/27/reg-ufo/v-associacii-industrii-razvlechenij-nazvali-kliu-chevye-trendy-v-turizme-na-let-2025.html) (дата обращения: 15.10.2025).

References

1. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy*. Boston, Harvard Business Review Press, 2011. 384 p.
2. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, 272 p. (Pain B. Dzh., Gilmore Dzh. H. *Ekonomika vpechatlenij: rabota – eto teatr, a kazhdyj biznes-scena* / per. s angl. M.: Vil'yams, 2016. 304 s.).
3. *Proгнозы гостиничного бизнеса в России на 2025–2027 годы с возможностями покупки гостиниц с торгов* [Forecasts of the hotel business in Russia for 2025–2027 with the possibility of buying hotels at auction]. Available at: <https://www.torgi-ru.ru/articles/prognozy-gostinichnogo-biznesa-v-rossii-na-2025-2027-gody-s-vozmozhnostyami-pokupki-gostinits-s-torg/> (accessed: 15.10.2025).
4. Guttentag D. A. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 2019, vol. 22, no. 12, pp. 1387–1404.
5. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York, W. W. Norton & Company Publ., 2016. 256 p.
6. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York, W. W. Norton & Company Publ., 2014. 320 p.
7. Zervas G., Proserpio D., Byers J. W. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry [The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry]. *Journal of Marketing Research*, 2017, vol. 54, no. 5, pp. 687–705.
8. Hein A., Schreieck M., Riasanow T. Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 2020, vol. 30, pp. 87–98.
9. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. New York, Portfolio Publ., 2016. 448 p.
10. *Universal Registration Document 2024*. Accor. Available at: <https://www.accor.com/> (accessed: 07.11.2025).
11. *Turizm v Rossii. Itogi 2024 goda* [Tourism in Russia. Results of 2024]. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya. Centr strategicheskikh razrabotok. Available at: https://www.eco-nomy.gov.ru/material/directions/turizm/turizm_v_rossii_ito-gi_2024_goda.html?ysclid=mqgeu59ge9260-565154 (accessed: 15.10.2025).
12. *Trendy i innovacii v razvitii gostinichnogo biznesa 2025* [Trends and innovations in the development of the hotel business 2025]. LoTele, 2025. Available at: <https://lo-tele.ru/blog/trendy-gostinichnoy-industrii-2025/?ysclid=mqgextd8u0477996084> (accessed: 15.10.2025).
13. *Global'nye trendy zagorodnoj gostinichnoj industrii 2025: perspektivy dlya rossijskogo rynka* [Global trends in the suburban hotel industry in 2025: prospects for the Russian market]. SmartTech, 2025. Available at: <https://smart-tech.one/globalnye-trendy-zagorodnoj-gostinichnoj-industrii-2025?ysclid=mqgf2gnt9266262567> (accessed: 15.10.2025).
14. *Turisticheskie trendy 2025: perspektivy dlya investorov v kurortnyy nedvizhimost'* [Tourism trends of 2025: prospects for investors in resort real estate]. Barnes-Moscow, 2025. Available at: <https://barnes-moscow.com/me-dia/blog/turisticheskie-trendy-perspektivy-dlya-investorov-v-kurortnyu-nedvizhimost/?ysclid=mqgf51zs3y981827833> (accessed: 15.10.2025).
15. Novolodskaya G. I., Tushemilova N. N. Trendy ustojchivogo razvitiya turizma i gostepriimstva v mire, Rossii i Pribajkal'e. Chast' 1 [Trends in the sustainable development of tourism and hospitality in the world, Russia and the Baikal region. Part 1]. *Izvestiya Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 2024, vol. 34, no. 3, pp. 514–527.
16. Romanova L. M., Derevyanko E. D. Iskusstvennyj intellekt kak yadro konkurentosposobnosti gostinichnykh platform [Artificial intelligence as the core of competitiveness of hotel platforms]. *Social'no-ekonomicheskoe prostanstvo regionov*, 2025, vol. 19, no. 4, pp. 222–227.
17. Morozov M. A., Morozova N. S. *Koncepciya cifrovoj ekosistemy industrii turizma i gostepriimstva* [The concept of the digital ecosystem of the tourism and hospitality industry]. *Nauchnyj zhurnal*, 2020, vol. 14, no. 4, pp. 1–12.
18. Romanova L. M., Ushenko S. G. Upravlenie klientskim opytom na osnove vnedreniya innovacionnykh platformennykh sistem v otele [Customer experience management based on the implementation of innovative platform systems in the hotel]. *Rekreaciya i turizm*, 2024, no. 4 (24), pp. 27–33.
19. Hairnova E. A., Ablyazova S. N. Cifrovaya transformaciya industrii puteshestvij i gostepriimstva [Digital transformation of the travel and hospitality industry]. *Upravlencheskij uchët*, 2022, no. 5-1, pp. 142–147.
20. Sundararajan A. *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press, 2016. 256 p. (Sundararadzhana A. *Ekonomika sheringa: naem i dohod v gigabajtovuyu epohu* / per. s angl. M.: Al'pina Publisher, 2019. 368 s.).
21. *V associacii industrii razvlechenij nazvali klyuchevye trendy v turizme na leto-2025* [The Entertainment Industry Association named the key trends in tourism for the summer of 2025]. Available at: <https://rg.ru/2025/06/27/reg-ufo/v-associacii-industrii-razvlechenij-nazvali-kliuchevye-trendy-v-turizme-na-let-2025.html> (accessed: 15.10.2025).

Статья поступила в редакцию 14.11.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2026; принята к публикации 17.06.2026
The article was submitted 14.11.2025; approved after reviewing 28.11.2026; accepted for publication 17.06.2026

Информация об авторах / Information about the authors

Лариса Михайловна Романова — кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса; Сочинский государственный университет; Lmrom@mail.ru

Larissa M. Romanova — Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business; Sochi State University; Lmrom@mail.ru

Екатерина Дмитриевна Деревянко — магистрант кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса; Сочинский государственный университет; Ericasamvelovich12@icloud.com

Ekaterina D. Derevyanko — Master's Course Student of the Department of Hotel and Restaurant Business; Sochi State University; Ericasamvelovich12@icloud.com

