

Оригинальная статья

УДК 339.138

<https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-236-243>

Цифровизация предприятий индустрии гостеприимства:  
барьеры и драйверы

Б. И. Бойченко

Санкт-Петербургский государственный университет

(Российская Федерация, г. Санкт-Петербург);

ORCID ID: 0009-0009-0767-0086;

e-mail: boychenkobogdanigorevich@gmail.com

О. С. Муравьева 

Санкт-Петербургский государственный университет

(Российская Федерация, г. Санкт-Петербург);

ORCID ID: 0000-0003-3227-5378;

Researcher ID: M-3597-2015;

e-mail: oksana\_muraveva@mail.ru

Получена: 13.10.2025

/Принята: 27.10.2025

/Опубликована онлайн: 25.12.2025

**Резюме:** Цифровизация индустрии гостеприимства представляет собой один из ключевых трендов современного развития отрасли. Однако, процесс цифровой трансформации в гостиничном секторе характеризуется неравномерностью и сталкивается с существенными барьерами. Предприятия разных категорий комфортности, размера и специализации существенно различаются по ресурсным возможностям, характеристикам целевой аудитории и бизнес-моделям, что неизбежно влияет на их готовность и способность к внедрению цифровых решений. Это создает проблему как для исследователей, изучающих процессы цифровой трансформации в сфере гостеприимства, так и для практиков, разрабатывающих стратегии развития цифровых решений в отрасли.

Целью данного исследования является выявление сегментационных различий в уровне цифровизации, а также анализ специфики драйверов и барьеров внедрения цифровых технологий в различных сегментах гостиничного рынка.

В статье представлены результаты эмпирического исследования проведенного авторами в г. Санкт-Петербург в период с сентября 2024 г. по январь 2025 г. Инструментарий исследования был направлен на изучение фактического использования цифровых систем; мотивации внедрения цифровых технологий; препятствий для цифровизации; а также социально-демографических характеристик на основе опроса респондентов (представителей руководящего состава и обслуживающего персонала гостиничного сектора). Обработка полученных данных осуществлялась с применением методов дескриптивного анализа и анализа связей между переменными. В результате были проанализированы фактический уровень внедрения цифровых технологий, специфика драйверов и барьеров цифровизации. Установлены различия между сегментами в зависимости от категории отеля. Выявлены особенности мотивационных факторов и препятствий для различных типов предприятий.

**Ключевые слова:** цифровизация, гостиничный бизнес, сегментационный анализ, цифровые технологии, индустрия гостеприимства, барьеры внедрения, драйверы цифровизации.

**Благодарности.** Исследование выполнено в рамках Дорожной карты сотрудничества СПбГУ и СОГУ (Проект INI\_2023: «Технологии маркетингового управления продвижением курортных территорий Северо-Кавказского туристического кластера» (1/01/23 — 31/12/25).

**Для цитирования:** Бойченко Б. И., Муравьева О. С. Цифровизация предприятий индустрии гостеприимства: барьеры и драйверы // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2025. № 4. С. 236–243. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-236-243>.

## Original Paper

<https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-236-243>

## Digitalization of Hospitality Industry Enterprises: Barriers and Drivers

**Bogdan I. Boychenko**

*Saint Petersburg State University*

*(Russian Federation, Saint Petersburg);*

*ORCID ID: 0009-0009-0767-0086;*

*e-mail: boychenkobogdanigorevich@gmail.com*

**Oksana S. Muraveva**

*Saint Petersburg State University*

*(Russian Federation, Saint Petersburg);*

*ORCID ID: 0000-0003-3227-5378;*

*Researcher ID: M-3597-2015; e-mail: o.muraveva@spbu.ru*

*Received: 13.10.2025*

*/Accepted: 27.10.2025*

*/Published online: 25.12.2025*

**Abstract:** Digitalization of the hospitality industry is one of the key trends in its current development. However, the process of digital transformation in the hotel sector is uneven and faces significant barriers. Businesses of different comfort categories, sizes, and specializations differ significantly in resource capabilities, target audience characteristics, and business models, which inevitably impacts their readiness and ability to implement digital solutions. This poses a challenge for both researchers studying digital transformation processes in the hospitality industry and practitioners developing strategies for developing digital solutions in the industry. The aim of this paper is to identify segmental differences in the level of digitalization and to analyze the specific drivers and barriers to the implementation of digital technologies in various segments of the hotel market. This article presents the results of an empirical study conducted by the authors in St. Petersburg from September 2024 to January 2025. The research instruments were aimed at examining the actual use of digital systems; motivations for the implementation of digital technologies; barriers to digitalization; As well as socio-demographic characteristics based on a survey of respondents (representatives of management and service personnel in the hotel sector). The data obtained were processed using descriptive analysis and relationship analysis. As a result, the actual level of digital technology adoption, as well as the specific drivers and barriers to digitalization, were analyzed. Differences between segments depending on hotel category were identified. Specific motivational factors and barriers for different types of businesses were identified.

**Acknowledgments.** This study was conducted within the framework of the Roadmap for Cooperation between St. Petersburg State University and North Caucasus State University (Project INI\_2023: “Marketing Management Technologies for the Promotion of Resort Areas of the North Caucasus Tourism Cluster” (January 1, 2023 — December 31, 2025).

**Keywords:** digitalization, hotel business, segmentation analysis, digital technologies, hospitality industry, implementation barriers, digitalization drivers.

**For citation:** Boychenko B. I., Muraveva O. S. Digitalization of hospitality industry enterprises: barriers and drivers // Bulletin of the North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov. 2025. No. 4. pp. 236–243. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-236-243> (In Russ.).

**Введение.** На сегодняшний день гостиничный бизнес в Российской Федерации демонстрирует устойчивый рост. Цифровизация индустрии гостеприимства представляет собой один из ключевых трендов современного развития отрасли [3]. Кроме того, неотъемлемыми чертами развития предприятий индустрии становится персонализация услуг и диверсификация форматов размещения за счет внедрения инноваций и адаптации к новым реалиям.

Однако процесс цифровой трансформации в гостиничном секторе характеризуется неравномерностью и сталкивается с существенными барьерами. Результаты эмпирических исследований свидетельствуют, что основными препятствиями для внедрения цифровых технологий выступают высокая стоимость реализации проектов, сложность освоения современных технологий персоналом и сопротивление организационным изменениям.

**Целью** данного исследования является выявление сегментационных различий в уровне цифровизации, а также анализ специфики драйверов и барьеров внедрения цифровых технологий в различных сегментах гостиничного рынка.

**Обзор литературы.** Обзор глобальных тенденций, влияющих на сферу гостеприимства, с акцентом на ведущие технологические цифровые инновации, используемые в отелях, отмечены в зарубежных публикациях таких авторов как Cheng X. [12], Erdem A. [13], Marques J. [15], и др.

Тем не менее анализ международного опыта, проведенный Nikopoulou, M. указывает на то, что готовность к цифровой трансформации в значительной степени детерминируется уровнем цифровой зрелости организации, доступностью финансовых ресурсов и характером государственного регулирования [16]. Исследования Yang, Y. фиксируют значительные различия в подходах к цифровизации между разными сегментами гостиничного рынка, что обусловлено спецификой бизнес-моделей, масштабом предприятий и характеристиками целевой аудитории [17].

Среди отечественных авторов, исследующих влияние цифровых технологических инноваций на конкурентоспособность и перспективу развития предприятий гостеприимства, можно отметить Алиеву В.С. [1], Ашинову М. К. [2], Гомилевскую Г. А. [4], Ермоленко В. В. [5], Чуракову А. А. [10], Шиндину А. Б. [11] и др.

Согласно данным совместного исследования Т-Банк и TeamJet, 73% российских отелей применяют различные цифровые решения в своей деятельности, при этом 92% руководителей отелей рассматривают цифровую трансформацию как ключевой фактор конкурентоспособности бизнеса [6]. Хамирзова С.К. обращает внимание, что цифровая трансформация становится определяющим фактором, задающим вектор развития индустрии гостеприимства и туризма [9]. Муравьева О.С. отмечает, что внедрение цифровых технологий в гостиничном бизнесе ориентировано не только на повышение эффективности бизнес-процессов, но и на формирование качественно нового уровня клиентского сервиса [8]. Результаты исследований Морозова М.А. демонстрируют, что глобальная цифровизация оказывает существенное влияние на туристскую деятельность, трансформируя принципы организации и информационного сопровождения туризма [7].

Вместе с тем Крышка Т., проводя исследование цифровизации отелей российского рынка, отмечает, что траектория цифровизации российского гостиничного рынка имеет существенные отличия от глобальных тенденций. Если в западной практике уже в 2020 году 84% отелей имели специальных сотрудников или команды, отвечающих за цифровизацию и технологическую трансформацию, то российский рынок демонстрирует более прагматичный подход, при котором 73% отелей применяют цифровые решения, но преимущественно для решения конкретных операционных задач [6]. Принципиальные различия наблюдаются и в характере барьеров цифровизации: если для российского рынка ключевыми препятствиями выступают сложность освоения современных технологий и высокая стоимость их внедрения, то для западных отелей основной проблемой является сложность интеграции новых программных решений с уже существующими системами.

В настоящее время наблюдается дефицит эмпирической базы для понимания сегментационных различий в уровне и характере цифровизации гостиничных предприятий российского рынка. Существующие исследования, например, García-López, преимущественно рассматривают цифровизацию гостиничной отрасли как единое целое, не учитывая специфику различных сегментов рынка [14].

Между тем, предприятия разных категорий комфорtnости, размера и специализации существенно различаются по ресурсным возможностям, характеристикам целевой аудитории и бизнес-моделям, что неизбежно влияет на их готовность и способность к внедрению цифровых решений. Это создает проблему как для исследователей, изучающих процессы цифровой трансформации в сфере гостеприимства, так и для практиков, разрабатывающих стратегии развития цифровых решений в отрасли.

**Методы исследования.** В данной статье представлены результаты эмпирического исследования, проведенного авторами на базе предприятий гостиничного сектора города Санкт-Петербурга в период с сентября 2024 г. по январь 2025 г.

Инструментарий исследования включал блоки вопросов, направленных на изучение:

- 1) фактического использования цифровых систем;
- 2) мотивации внедрения цифровых технологий;
- 3) препятствий для цифровизации;
- 4) социально-демографических характеристик респондентов.

В качестве основного метода сбора данных использовался анкетный опрос, реализованный в формате онлайн-анкетирования и телефонного интервью.

Респондентами в исследовании выступали представители руководящего состава и обслуживающего персонала гостиничного сектора, включая руководителей предприятий, главных менеджеров, коммерческих директоров, управляющих, начальников служб размещения и администраторов.

Процедура отбора осуществлялась следующим образом: предприятия отбирались случайным образом из ранжированных списков гостиничных объектов с использованием базы контактов, сформированной на основе открытых источников. Сбор данных производился посредством телефонных звонков на контактные номера предприятий с последующим проведением интервью с компетентными сотрудниками.

Выборочная совокупность составила 100 респондентов, отобранных по принципу квотной выборки в соответствии со структурой сегментов гостиничного рынка Санкт-Петербурга.

Распределение респондентов по сегментам было следующим:

- гостиницы категории комфортности 5 звезд – 5%;
- 4 звезды – 20%; 3 звезды – 17%;
- гостиницы эконом-сегмента (1–2 звезды) – 10%;
- малые гостиницы – 18%;
- апарт-отели – 24%;
- хостелы – 6%.

Обработка полученных данных осуществлялась в программе SPSS с применением методов дескриптивного анализа и анализа связей между переменными.

### Результаты и дискуссия

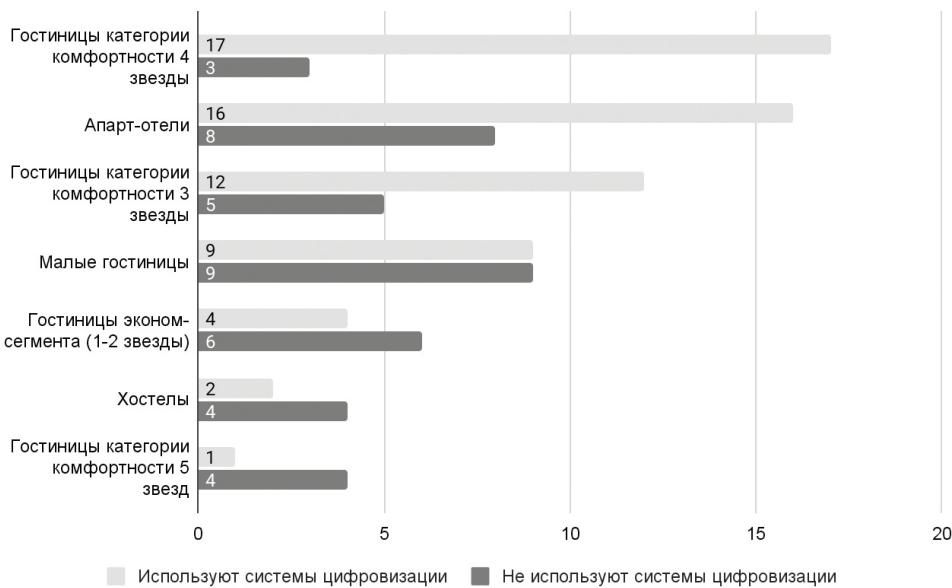
#### *Сегментационный анализ уровня цифровизации гостиничных предприятий*

Проведенное исследование показало, что 61% предприятий гостиничного сектора Санкт-Петербурга используют цифровые системы для управления бизнес-процессами, в то время как 39% продолжают полагаться исключительно на традиционные методы ведения деятельности.

Анализ сегментационного распределения выявил существенные различия в уровне цифровизации. Установлена статистически значимая связь между типом предприятия и использованием цифровых систем ( $V$  Крамера = 0,375,  $p < 0,05$ ), что свидетельствует о наличии выраженных закономерностей. Вместе с тем следует отметить, что интерпретация данных требует определенной осторожности в связи с ограниченным размером выборки по отдельным сегментам.

Сегмент 4-звездочных гостиниц демонстрирует наиболее высокий уровень внедрения цифровых технологий: 85% предприятий данной категории активно используют цифровые системы (см. рис. 1). Близкие показатели характерны для 3-звездочных гостиниц (70%) и апарт-отелей (66%). Эти сегменты формируют группу лидеров цифровизации на гостиничном рынке города.

Противоположную картину наблюдаем в сегменте 5-звездочных гостиниц, где лишь 20% предприятий внедрили цифровые решения. Низкие показатели также зафиксированы в сегментах хостелов (33%) и гостиниц эконом-класса (40%). Малые гостиницы занимают промежуточное положение с показателем 50%.



*Rис. 1. Распределение уровня цифровизации по сегментам гостиничного рынка, % / Fig. 1. Distribution of the level of digitalization by segments of the hotel market, %*

Полученные результаты демонстрируют отсутствие прямой зависимости между финансовыми возможностями предприятий и уровнем их цифровизации. Сегмент премиальных отелей, обладающий наибольшими ресурсами, демонстрирует один из самых низких показателей внедрения цифровых технологий. Данная особенность может быть обусловлена стратегической ориентацией премиальных отелей на высокий уровень персонального обслуживания, что, по мнению их руководства, может вступать в противоречие с автоматизацией процессов.

### Мотивационные факторы внедрения цифровых технологий

Анализ драйверов цифровизации выявил значительную неоднородность в восприятии предприятиями значимости различных факторов (см. рис. 2). Наиболее весомыми мотивами внедрения цифровых технологий респонденты назвали «Уменьшение затрат на выполнение рутинных задач» (26% выборов в качестве первого приоритета) и «Возможность анализировать данные о деятельности предприятия» (25% первых выборов).

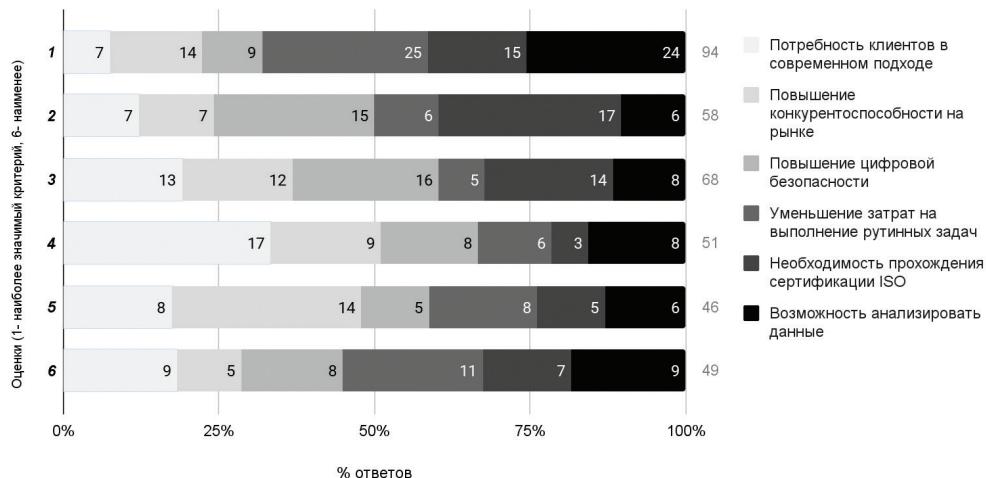


Рис. 2. Ранжирование драйверов цифровизации предприятий гостиничного сектора /  
Fig. 2. Ranking of digitalization drivers for hospitality industry enterprises

Вторую позицию в иерархии мотивов занимают «Повышение цифровой безопасности» (25% вторых выборов) и «Необходимость прохождения сертификации ISO» (29% вторых выборов). Эти факторы отражают растущую значимость нормативных требований и вопросов информационной безопасности в современной индустрии гостеприимства.

Примечательно, что внешние рыночные факторы получили наименьшую приоритетность в структуре мотивов. Так, «Потребность клиентов в современном подходе» и «Повышение конкурентоспособности на рынке» заняли последние позиции в рейтинге значимости. Такое распределение приоритетов свидетельствует о преобладании операционно-ориентированного подхода к цифровизации над стратегическим. Предприятия рассматривают цифровые технологии преимущественно как инструмент оптимизации внутренних процессов и снижения издержек, а не как средство формирования конкурентных преимуществ и улучшения клиентского опыта.

### Барьеры цифровизации в сегментационном разрезе

Исследование препятствий внедрению цифровых технологий выявило выраженную сегментационную специфику (см. рис. 3). Статистический анализ подтвердил значимость различий в структуре барьеров между типами предприятий ( $p < 0,05$ ).

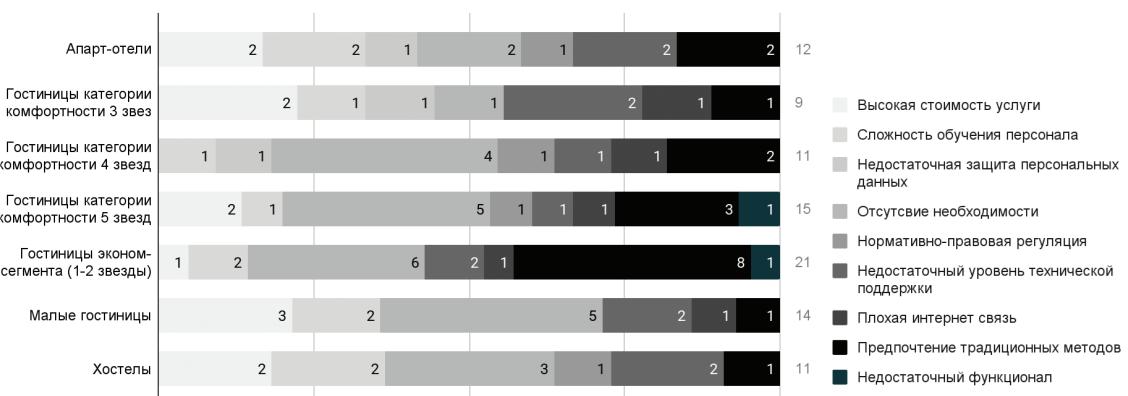


Рис. 3. Распределение барьеров цифровизации по типам предприятий, % /  
Fig. 3. Distribution of digitalization barriers by enterprise type, %

Для предприятий эконом-сегмента доминирующим барьером выступает «Предпочтение традиционных методов» (8 упоминаний из 21 нецифровизованного предприятия данного сегмента). Это указывает на консервативность бизнес-модели и нежелание изменять устоявшиеся практики ведения деятельности. Для данного сегмента также характерна «Высокая стоимость услуг» как значимое препятствие, что отражает ограниченность финансовых ресурсов малобюджетных предприятий.

В сегменте премиальных 5-звездочных гостиниц ключевым барьером является «Отсутствие необходимости» (5 упоминаний из 15 нецифровизованных предприятий сегмента), что свидетельствует об удовлетворенности текущими бизнес-процессами и отсутствии явных болевых точек, требующих технологического решения. Схожая картина наблюдается в сегменте малых гостиниц и хостелов.

Для апарт-отелей и 4-звездочных гостиниц, несмотря на высокий общий уровень цифровизации, основными препятствиями выступают «Сложность обучения персонала» и «Недостаточная защита персональных данных». Это указывает на то, что даже активно цифровизирующиеся предприятия сталкиваются с организационными и технологическими вызовами в процессе внедрения новых систем.

Таким образом, структура барьеров цифровизации существенно различается в зависимости от типа предприятия. Премиальный сегмент характеризуется отсутствием осознанной потребности в технологических изменениях при наличии финансовых возможностей для их реализации. Бюджетный сегмент, напротив, демонстрирует приверженность традиционным методам ведения бизнеса в сочетании с ограниченностью финансовых ресурсов. Средний ценовой сегмент, активно внедряющий цифровые технологии, сталкивается преимущественно с организационно-техническими барьерами реализации проектов цифровизации.

**Заключение.** Проведенное исследование позволило получить эмпирические данные о сегментационных различиях в процессах цифровизации гостиничного сектора Санкт-Петербурга.

Во-первых, установлено, что уровень внедрения цифровых технологий существенно варьируется по сегментам: от 85% в 4-звездочных гостиницах до 20% в премиальном сегменте. Данные результаты опровергают интуитивное представление о прямой связи между финансовыми возможностями предприятий и их готовностью к цифровизации.

Во-вторых, выявлена специфика мотивационных факторов: доминирование операционных мотивов (снижение затрат, анализ данных) над маркетинговыми (клиентские потребности, конкурентоспособность) указывает на восприятие цифровизации преимущественно как инструмента внутренней оптимизации, а не стратегического развития.

В-третьих, определены сегментационные особенности барьеров цифровизации: премиальные предприятия демонстрируют удовлетворенность текущими бизнес-процессами, в то время как бюджетные сегменты проявляют консервативность в подходах к ведению деятельности.

Полученные результаты могут быть использованы для формирования дифференцированных стратегий развития цифровых решений в гостиничной отрасли с учетом специфики различных сегментов рынка.

### Список литературы

1. Алиева В. С., Година О. В., Максименко Л. С. Влияние внедрения технологических инноваций на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства в условиях цифровизации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 3, С. 19-32. <https://doi.org/10.17308/econ.2023.3/11388>.
2. Ашинова М. К. Инновационная экосистема индустрии гостеприимства и туризма в условиях цифровизации // Креативная экономика. 2023. Том 17. № 10. С. 3659-3676.
3. Биттер Н. В., Нюренбергер Л. Б., Петренко Н. Е., Быкова В. А. Сфера услуг туризма и гостеприимства: новые возможности в контексте цифровой трансформации. Экономика, предпринимательство и право. 2024. № 14 (5). С. 2443-2458. <https://doi.org/10.18334/epp.14.5.120991>.
4. Гомилевская Г. А., Савлук Д. А. Технологические и организационные инструменты гостиничных инноваций: мировая и региональная практика // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 78–88. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-78-88> 18.
5. Ермоленко В. В., Цигин А. С. Тенденции и перспективы развития отелей в условиях пандемии COVID-19 // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 6(38). С. 190–195. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-6-190-195>.
6. Крышка Т. Цифровизация отелей: исследование российского рынка // Т-Банк/TeamJet. 2025. Февраль. URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskih-otelej/?ysclid=mgj2uz9yfl371677459&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskih-otelej/?ysclid=mgj2uz9yfl371677459&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F).
7. Морозов М. А., Морозова Н. С. Инновационные тренды развития туризма и гостиничного бизнеса в условиях цифровизации // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 2 (28). С. 196-202. <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10100>.

8. Муравьева О. С. Методика совершенствования потребительского опыта в индустрии туризма // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2024. № 5. С. 133–135. <https://doi.org/10.18522/1997-2377-2024-138-5-133-135>.
9. Хамирзова С. К., Кумпилова А. Р., Калашникова С. В., Хачемизова Э. А. Направления цифровой трансформации индустрии гостеприимства и туризма в современных условиях // Вопросы инновационной экономики. 2023. № 4. С. 1479–1496. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119939>.
10. Чуракова А.А. Влияние цифровизации на развитие гостиничного бизнеса // Журнал прикладных исследований. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-razvitiie-gostinichnogo-biznesa> [https://doi.org/10.47576/2712-7516\\_2021\\_4\\_2\\_59](https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_4_2_59).
11. Шиндин А. Б. Ускорение процесса цифровизации индустрии гостеприимства: факторы, технологии, инструменты развития // ЕГИ. 2024. № 6 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uskorenie-protsesssa-tsifrovizatsii-industrii-gostepriimstva-faktory-tehnologii-instrumenty-razvitiya>.
12. Cheng, X., Xue, T., Yang, B., Ma, B. A digital transformation approach in hospitality and tourism research // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2023. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0679>.
13. Erdem, A., Barakazi, M. Innovative Technology Applications in Hotel Businesses. In: Marques, J., Marques, R.P. (eds) Digital Transformation of the Hotel Industry. Tourism, Hospitality & Event Management. 2023. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1_2).
14. García-López, A. M., Galindo-Pérez-de-Azpíllaga, L. & Foronda-Robles, C. The Flow of Digital Transition: The Challenges of Technological Solutions for Hotels. 2025. Soc Indic Res 178, P. 1323–1346. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03487-5>.
15. Marques, J., Marques, R. P. Trends in the Hospitality Industry: A Global Perspective. In: Marques, J., Marques, R.P. (eds) Digital Transformation of the Hotel Industry. Tourism, Hospitality & Event Management. 2023. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1_1).
16. Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G., Mylonas N. Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers // Sustainability. 2023. Vol. 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032736>.
17. Yang Y., Xiang K., Jinjin Z., Au N., Han B., Li J. Digital transformation paradigm involved in high-star hotels and budget hotels: Sensory and innovation diffusion perspective // Tourism Management Perspectives. 2024. Vol. 53. P. 101274. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101274>.

## References

1. Alieva V. S., Godina O. V., Maksimenko L. S. (2023). The Impact of Technological Innovations on the Competitive-ness of Hospitality Industry Enterprises in the Context of Digitalization // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. No. 3, pp. 19–32. <https://doi.org/10.17308/econ.2023.3/11388>. (In Russ.).
2. Ashinova M. K. (2023). Innovative Ecosystem of the Hospitality and Tourism Industry in the Context of Digitalization // Creative Economy. Vol. 17. No. 10, pp. 3659–3676. (In Russ.).
3. Bitter N. V., Nyurenberger L. B., Petrenko N. E., & Bykova V. A. (2024). Tourism and Hospitality Services: New Opportunities in the Context of Digital Transformation. Economy, Entrepreneurship and Law. No. 14 (5). pp. 2443–2458. <https://doi.org/10.18334/epp.14.5.120991>. (In Russ.).
4. Gomilevskaya G. A., Savluk D. A. (2022). Technological and organizational tools of hotel innovations: global and regional practice // Bulletin of ASTU. Series: Economy. No. 3, pp. 78–88. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-78-88> 18. (In Russ.).
5. Ermoolenko V. V., Tsigip A. S. (2021). Trends and prospects for hotel development in the context of the COVID-19 pandemic. // Natural Sciences and Humanities Research. No. 6 (38), pp. 190–195. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-6-190-195>. (In Russ.).
6. Kryshka T. (2025). Digitalization of Hotels: A Study of the Russian Market // T-Bank/TeamJet. February. URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskikh-otelej/?ysclid=mgj2uz9yfl371677459&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskikh-otelej/?ysclid=mgj2uz9yfl371677459&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F). (In Russ.).
7. Morozov M. A., Morozova N. S. (2020). Innovative Trends in the Development of Tourism and Hotel Business in the Context of Digitalization // Natural Sciences and Humanities. No. 2 (28), pp. 196–202. <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10100>. (In Russ.).
8. Muravyova O. S. (2024). Methodology for improving consumer experience in the tourism industry // Humanitarian and socio-economic sciences. No. 5, pp. 133–135. <https://doi.org/10.18522/1997-2377-2024-138-5-133-135>. (In Russ.).
9. Khamirzova S. K., Kumpilova A. R., Kalashnikova S. V., Khachemizova E. A. (2023). Directions of digital transformation of the hospitality and tourism industry in modern conditions // Issues of innovative economics. No. 4, pp. 1479–1496. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119939>. (In Russ.).

10. *Churakova A. A.* (2021). The Impact of Digitalization on the Development of the Hotel Business // Journal of Applied Research. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-razvitiye-gostinichnogo-biznesa> [https://doi.org/10.47576/2712-7516\\_2021\\_4\\_2\\_59](https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_4_2_59). (In Russ.).
11. *Shindin A. B.* (2024). Acceleration of the Digitalization Process in the Hospitality Industry: Factors, Technologies, and Development Tools // EGI. No. 6 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uskorenie-protsessa-tsifrovizatsii-industrii-gostepriimstva-faktory-tehnologii-instrumenty-razvitiya>. (In Russ.).
12. *Cheng, X., Xue, T., Yang, B., Ma, B.* (2023). A digital transformation approach in hospitality and tourism research // International Journal of Contemporary Hospitality Management. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0679>.
13. *Erdem, A., Barakazi, M.* (2023). Innovative Technology Applications in Hotel Businesses. In: Marques, J., Marques, R.P. (eds) Digital Transformation of the Hotel Industry. Tourism, Hospitality & Event Management. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1_2).
14. *García-López, A. M., Galindo-Pérez-de-Azpíllaga, L. & Foronda-Robles, C.* (2025). The Flow of Digital Transition: The Challenges of Technological Solutions for Hotels. Soc Indic Res 178, P. 1323–1346. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03487-5>.
15. *Marques, J., Marques, R. P.* (2023). Trends in the Hospitality Industry: A Global Perspective. In: Marques, J., Marques, R.P. (eds) Digital Transformation of the Hotel Industry. Tourism, Hospitality & Event Management. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1_1).
16. *Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G., Mylonas N.* (2023). Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers // Sustainability. Vol. 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032736>.
17. *Yang Y., Xiang K., Jinjin Z., Au N., Han B., Li J.* (2024). Digital transformation paradigm involved in high-star hotels and budget hotels: Sensory and innovation diffusion perspective // Tourism Management Perspectives. Vol. 53. P. 101274. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101274>.

**Сведения об авторах:**

**Бойченко Богдан Игоревич**, магистрант, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»; 199034, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9; e-mail: [boychenkobogdanigorevich@gmail.com](mailto:boychenkobogdanigorevich@gmail.com).

**Муравьева Оксана Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»; 199034, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9; e-mail: [oksana\\_muraveva@mail.ru](mailto:oksana_muraveva@mail.ru).

**Information about the authors:**

**Bogdan I. Boychenko**, Master's Student, Saint Petersburg State University; 7–9 Universitetskaya Nab., Saint Petersburg, Russian Federation, 199034; e-mail: [boychenkobogdanigorevich@gmail.com](mailto:boychenkobogdanigorevich@gmail.com).

**Oksana S. Muraveva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Saint Petersburg State University; 7–9 Universitetskaya Nab., Saint Petersburg, Russian Federation, 199034; e-mail: [oksana\\_muraveva@mail.ru](mailto:oksana_muraveva@mail.ru).