

UDC 338.46

Pavel A. Shkurenko¹
Anna I. Kosheleva²

Development of a guest journey digitalization map
for hospitality industry enterprises

¹ITMO University,
49 A Kronverksky Ave., St. Petersburg 197101, Russia

²Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanny Ln., Moscow 115054, Russia

¹ e-mail: 468106@edu.itmo.ru

² e-mail: kosheleva.ai@rea.ru

¹ORCID 0009-0000-5187-3387

²ORCID 0000-0002-8309-7180

Abstract. The study focuses on the digitalization of the hotel industry, with an emphasis on enhancing guest experience management through the adoption of digital technologies. The relevance of this research stems from the hospitality sector's lag in digitalization compared to other service industries. This is due to high capital expenditures and insufficient technical expertise of management. The study aims to develop a guest journey digitalization map by integrating the Customer Journey Map (CJM) framework with a classification of hotel business processes. The methods employed include analysis and synthesis of scientific literature, business process modeling, and content analysis. As a result, a detailed map is proposed, identifying digital solutions for each stage of guest interaction (e.g., HMS, RMS, mobile applications). The key conclusion is that forming a digital ecosystem in hotels by integrating multiple digital solutions can improve service quality and guest satisfaction. The practical significance of the study lies in providing a tool for strategic digitalization planning. Future research prospects involve evaluating the effectiveness of implemented technologies and adapting solutions for independent hotels.

Keywords: digitalization; guest experience; customer journey map (CJM); business processes; hospitality industry; hotel business

For citation: Shkurenko, P. A., Kosheleva, A. I. (2025), "Development of a guest journey digitalization map for hospitality industry enterprises", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp. 13-25, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2

Введение (Introduction). В условиях рыночной конкуренции значимую роль в привлечении клиента (для гостиничного бизнеса – гостя) формируют неценовые факторы. С формированием значительной надстройки в виде экономики впечатлений над туристским и гостиничным бизнесом, ключевым фактором конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства становится именно гостевой опыт – сумма тех впечатлений и восприятий, которые формируются у потребителя на всех

этапах взаимодействия с отелем и после отъезда.

Проблема управления гостевым опытом в индустрии гостеприимства является важной и актуальной в условиях стабильного роста количества коллективных средств размещения в России и стремительной цифровизации общества и бизнеса. Количество коллективных средств размещения увеличилось на 14,3% в 2024 году по отношению к 2019 году (Анализ рынка гостиничных услуг, 2025). Современ-

менный потребитель гостиничных услуг в высокой степени «человек цифровой» (Михалкина, 2024: 30). Различные цифровые решения способны повлиять на гостевой опыт на всех этапах взаимодействия гостя с отелем: от выбора средства размещения до сбора обратной связи (Чарыева, 2024: 46). Так, согласно проведенному опросу (Аналитический центр НАФИ, 2025) 30% опрошенных намерены использовать агрегаторы для самостоятельного бронирования проживания, 25% будут использовать для этого сайт отеля напрямую, а 26% начинают поиск отеля на геоинформационных сервисах – онлайн картах. Это демонстрирует, как цифровые решения влияют на гостевой опыт еще на стадии принятия решения о бронировании.

При этом упомянутая авторами выше проблема не является до конца разрешённой по причине низких темпов цифровизации и формирования «цифрового разрыва» в индустрии гостеприимства. Особенно заметно догоняющее положение индустрии гостеприимства в сравнении с другими отраслями сферы услуг – ритейлом, банками и телекоммуникациями. В первую очередь это объясняется высокой стоимостью капитальных вложений в цифровые решения и низким уровнем цифровой экспертизы менеджмента в гостиничном бизнесе (Hotel Industry Technology..., 2024).

В связи с этим видится необходимой разработка фреймворка, позволяющего рассмотреть уровень цифровизации гостевого пути комплексно, а также выявить те бизнес-процессы гостиничного предприятия, которые важны для формирования гостевого опыта и потенциально могут быть цифровизированы. Таким образом, объектом исследования становится цифровизация предприятий индустрии гостеприимства, а предметом – гостевой опыт в разрезе цифровизации.

Цель исследования (The aim of the work). Цель данного исследования – разработать карту цифровизации гостевого

пути. Для раскрытия данной цели авторами обозначены следующие задачи:

- установить понятийные границы концепций «оцифровка – цифровизация – цифровая трансформация»;
- провести обзор фреймворка CJM (customer journey map – карта клиентского пути);
- выявить подходы к классификации бизнес-процессов в гостиничном бизнесе и существенные особенности процессного подхода.

Ключевым элементом научной новизны данного исследования является то, что на основе классификации бизнес-процессов предприятий гостиничного бизнеса и фреймворка CJM будет разработана карта цифровизации гостевого пути для интенсификации цифровизации бизнес-процессов в гостиничном бизнесе и совершенствования гостевого опыта.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В рамках подготовки исследования авторами применялись общенаучные методы теоретического уровня: анализ и синтез актуальной научной литературы по объекту и предмету исследования, обобщение, ранжирование, а также методы эмпирического уровня: моделирование бизнес-процессов и картирование гостевого пути. К специальным методам, использованным в подготовке исследования, относится контент-анализ и статистический анализ.

Цифровизация в индустрии туризма и гостеприимства изучается в работах отечественных авторов, среди которых Н. К. Сердюкова, С. Е. Тесалов, Д. Е. Харченко, М. М. Морозов, О. В. Косникова, Т. Г. Соболевская, а также зарубежными авторами, такими как С. Buer, Dr. D. P. Sudhagar, P. Zaragoza-Sáez и многие др.

Гостевой и клиентский опыт в разрезе цифровизации мало исследован отечественными авторами, но рассматривается такими зарубежными исследователями, как А. Yousoffi, F. Jeannot, Z. Z. Zarezadeh, R. Rastegar.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Термины «цифровизация», «цифровая трансформация» и, уже реже, «оцифровка» в отношении бизнеса, предприятий и целых отраслей применяются сегодня взаимозаменяемо и зачастую ошибочно. С приближением эпохи всеобщей «цифры» становится важным точнее понимать и определять процессы, связанные с оцифровкой, цифровизацией или же цифровой трансформацией на предприятиях, в том числе и для отраслей, отличающихся явным отставанием в этом.

При этом фундаментальные исследования явно обозначают триединство и неразрывность этих концепций (Jason Bloomberg, 2018), а также заметную их последовательность как этапов более крупного процесса информатизации (Vrana, Singh, 2022: 11). Для установления понятийных границ и понимания особенностей каждой из стадий отдельно авторами разработана инфографика процесса и стадий информатизации в разрезе технологических укладов, представленная на рисунке 1.



**Рис. 1. Процесс и этапы информатизации (составлено авторами)
 Fig. 1. Process and stages of informatization (compiled by the authors)**

Гостиничный бизнес сегодня невозможно представить без распространенных цифровых решений: информационные системы управления, CRM и пр., но совершенно точно не повсеместными в гостиничном бизнесе являются технологии Индустрии 4.0. Отрасль находится в активной

стадии процесса цифровизации и, как было отмечено ранее, нуждается в интенсификации этого процесса. При этом для готовности отдельных предприятий сферы услуг к началу цифровой трансформации существуют специализированные методи-

ки оценки цифровой зрелости (Ляшков, Анисимов, 2025: 74).

Дифференцирование понятийных границ концепций «оцифровка – цифровизация – цифровая трансформация» является важным в рамках данного исследования, т. к. оно нацелено именно на второй этап – цифровизацию, в частности гостевой опыт в разрезе цифровизации. При этом важно отметить, что зачастую цифровизация индустрии гостеприимства рассматривается именно как инструмент оптимизации бизнес-процессов, нивелирования операционных рутин, как один из способов преодоления кадрового дефицита в отрасли. Реже цифровизация направлена на формирование гостевого опыта.

Одним из наиболее распространенных инструментов для исследования клиентского опыта в сфере услуг является «карта клиентского пути» (customer journey map, CJM). Карта клиентского пути – это стратегический инструмент визуализации, который верхнеуровнево показывает весь процесс взаимодействия клиента с компанией, продуктом или услугой, в том числе точки контакта и точки воздействия (Архипова, Абаев, Голова, Гуриева, 2022: 108). Инструмент CJM получил значительное распространение в начале 2000-х годов, когда компании всё больше осознавали важность формирования и управления клиентским опытом, как следует из литературных обзоров по теме (Islam, Rahman, 2016). И, хотя в доступных исследованиях не указан точный источник происхождения фреймворка, можно с уверенностью утверждать, что он возник на основе более ранних методик работы с клиентом и технологий проектирования услуг. Фреймворк зарекомендовал себя как среди академических исследователей, так и среди практиков в различных сферах: от управления го-

родским развитием до создания цифровых продуктов. Инструмент CJM приобретает особую актуальность в стремлении предприятий индустрии гостеприимства предоставлять первоклассный сервис, управлять гостевым опытом и формировать определенное восприятие собственного бренда. В частности, инструмент используется для следующих целей:

1. Визуализировать и понимать опыт гостя в каждой точке контакта, предоставляя информацию о поведении, потребностях и ожиданиях гостей;
2. Выявлять проблемные точки, пробелы в обслуживании и возможности для улучшения качества обслуживания гостей;
3. Оптимизировать все виды коммуникаций и предоставить менеджменту необходимую информацию для принятия стратегических решений;
4. Разрабатывать персонализированные стратегии удержания гостей и формирования лояльности;
5. Применять процессный подход к качеству обслуживания;
6. Обеспечивать единый язык для облегчения взаимодействия разных подразделений и организаций.

Так как именно на основе фреймворка CJM в рамках данного исследования разрабатывается карта цифровизации гостевого пути, является необходимым рассмотреть те элементы, из которых может состоять карта клиентского пути. При этом в зависимости от целей формирования карты не является обязательным использование всех элементов, а гибкость инструмента позволяет добавлять собственные элементы. Основные элементы фреймворка CJM и их назначение представлены авторами в таблице 1.

Таблица 1

Основные элементы фреймворка CJM и их назначение

Table 1

The main elements of the CJM-framework and their purpose

Элемент фреймворка CJM	Назначение
Этапы пути	Структурировать путь клиента, выявить последовательность действий и ключевые моменты взаимодействия
Точки контакта	Определить, где именно происходит контакт, и оценить качество каждого взаимодействия
Действия клиента	Дают понимание поведения клиента и его мотивации на каждом этапе
Эмоции и ощущения	Выявить эмоциональные пики и провалы, которые влияют на общее впечатление и лояльность клиента
Проблемы и болевые точки	Найти зоны для улучшения сервиса и устранения препятствий
Ожидания клиента	Сопоставить ожидания с реальным опытом и выявить разрывы и возможности для повышения удовлетворенности
Инструменты и ресурсы	Определить средства, которые использует клиент или компания для взаимодействия, а также оценить удобство их использования
Ответственные лица и процессы	Понять, кто и как влияет на каждый этап пути, и где требуется обучение или оптимизация процессов

Фреймворк CJM является примером применения процессного подхода в управлении клиентским опытом. Процессный подход чрезвычайно актуален для гостиничного бизнеса, так как позволяет создать предприятие, где каждый бизнес-процесс ориентирован на достижение такого результата, который окажет положительное воздействие на гостевой опыт (Филатов, Зубова, Новикова, 2024: 75). Таким образом целью любого бизнес-процесса в клиентоориентированном предприятии индустрии гостеприимства, стремящемся к предоставлению высококачественных услуг, является оказание воздействия на гостевой опыт и впечатления. Это относится как к фронт-процессам, непосредственно взаимодействующих с гостем, так и бэк-процессам, обеспечивающих деятельность предприятия без прямого взаимодействия с гостем. Далее на Рисунке 2 авторами представлена классификация бизнес-процессов на предприятиях индустрии гостеприимства. Это необходимо в

том числе с точки зрения того, что гостиничные услуги обладают уникальной спецификой, поскольку сами по себе они не имеют материальной формы и требуют активного вовлечения персонала во взаимодействие с гостями. Так как процессный подход подразумевает метод управления организацией, при котором деятельность компании рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых процессов, то важно рассмотреть классификацию бизнес-процессов по различным признакам и во взаимосвязи.

Основные бизнес-процессы гостиничного предприятия включают:

- процессы размещения и отъезда гостей – прием, регистрация, размещение и выписка гостей;
- процессы обслуживания номерного фонда – осуществление уборок, пополнение расходных материалов, услуги прачечной и глажки;
- процессы предоставления питания – услуги ресторана, кафе, баров и дру-

гих точек питания, а также обслуживание мини-баров в номерах и кофе-станций;

• процессы предоставления дополнительных услуг – процессы, связанные с

другими услугами, помимо размещения: спа-услуги, организация трансферов, консьерж-сервис и др.



Рис. 2. Схема классификации бизнес-процессов предприятий в индустрии гостеприимства (составлено авторами)
Fig. 2. The business processes classification scheme of enterprises in the hospitality industry (compiled by the authors)

Поддерживающие бизнес-процессы направлены на обеспечение бесперебойного протекания основных бизнес-процессов. Они включают административно-управленческие функции, техническое обслуживание, закупки, маркетинг и продажи, управление человеческими ресурсами и другие функции. В этой классификации процессы относятся к основным и поддерживающим относительно процесса создания ценности и донесения ее до гостя (Рыжко, 2018: 94). Результаты поддерживающих процессов в основном полезны для основных процессов, а не для гостей предприятия.

Управляющие бизнес-процессы характеризуются тем, что их результатом является определенное управленческое воздействие. Эти процессы относятся к системе менеджмента гостиничного предприятия и обеспечивают координацию всей его деятельности. В частности, выбор и внедрение того или иного цифрового решения в деятельность гостиничного предприятия является управляющим бизнес-

процессом, так как его результатом станет изменение выполнения других бизнес-процессов предприятия, которые в данном случае будут являться управляемыми процессами.

Как уже было отмечено ранее, классификация процессов по наличию или отсутствию прямого взаимодействия с гостем включает в себя фронт-процессы и бэк-процессы соответственно.

Процессный подход превращает хаотичную работу в управляемую систему, позволяя осуществлять работу по проектированию (инжинирингу), перепроектированию (реинжинирингу), описанию и документированию, анализу, оптимизации и стандартизации процессов (один из ключевых инструментов процессного подхода в гостиничном бизнесе – СОП – стандарт операционной процедуры), а также контролю и измерению процессов.

На основе классификации бизнес-процессов предприятий индустрии гостеприимства и фреймворка CJM разработана карта цифровизации гостевого пути, где

для каждого его этапа указаны классы и типы цифровых решений и систем, которые могут использоваться на данном этапе. Как было отмечено ранее, это сделано для интенсификации цифровизации бизнес-процессов, а также для оказания воздействия на гостевой опыт – цифровые решения сегодня являются одним из инструментов управления впечатлением гостя. При этом, гостю не обязательно напрямую взаимодействовать с решением, например, если оно ускоряет или оптимизирует процессы, где исполнителями являются сотрудники отеля и используют то или иное решение – это также влияет на гостевой опыт.

Карта цифровизации гостевого пути содержит в себе следующие элементы: этапы пути, для каждого этапа пути – действия гостя, болевые точки, цифровые решения и инструменты (рис. 3). Верхнеуровневый обзор гостевого пути в отеле достигается за счет шести выделенных основных этапов, а также детерминированного четвертого этапа пребывания в отеле.

Элементы действия гостя и болевые точки используется для того, чтобы определить, с помощью каких цифровых решений возможно влиять на гостевой опыт и поведение гостя на каждом этапе. Далее этапы карты цифровизации гостевого пути будут рассмотрены подробнее в разрезе тех цифровых решений и элементов, которые могут быть использованы.

На первом этапе осознания потребности основной задачей тех цифровых инструментов, которые используются предприятием, является создание триггера у гостя. Ключевыми решениями в этом, конечно, является многообразие возможностей диджитал-маркетинга: реклама в медиа, таргетированная реклама, аккаунты отеля в социальных сетях и SEO (Кобяк, Ильина, Латкин, Чаткина, 2021: 8). При правильной настройке таргетированной рекламы и оптимизации поиска для сайта отеля, на сайт отеля будут приходить посетители, которые уже испытывают потребность в выборе отеля. Важным является и

присутствие в социальных сетях – благодаря этому отель имеет возможность достичь своего потенциального гостя через его ленту рекомендаций и сразу заинтересовать качественным контентом об инфраструктуре отеля, акциях и пр. Количество пользователей Интернет в России составляет 133 млн чел., это 92,2% населения страны (аналитика «Digital 2025: The Russian Federation – The essential guide to digital trends»). Это создает особую важность диджитал-инструментов маркетинга в процессе соприкосновения с потенциальным гостем. Этот этап невероятно важен в формировании гостевого опыта – если нужный отель сам приходит в ленту или поиск человека, который только начал испытывать потребность.

Второй этап, когда потенциальный гость приступает к поиску отеля, тесно связан с каналами цифровой дистрибуции. Особую важность здесь имеет не только собственный сайт отеля, но и присутствие на онлайн-площадках для бронирования: ОТА, мета-поисковики и агрегаторы. Важно, чтобы как сайт, так и карточка отеля на онлайн-площадках были информативны, понятны потенциальному гостю и демонстрировали все преимущества отеля, а также специальные предложения.

На этапе окончательного выбора и бронирования важно, чтобы процесс оформления брони и оплаты не был чрезмерно усложнен. Здесь ключевыми инструментами является модуль бронирования на сайте отеля или любой другой онлайн-площадке. После оформления бронирования гостем через правильно настроенный менеджер каналов бронь поступит в автоматизированную / информационную систему управления отелем (АСУ – автоматизированная система управления / ИСУ – информационная система управления / PMS – property management system / HMS – hotel management system). Настройка менеджера каналов является важным элементом e-commerce в отеле. Независимо от источника бронирования, бронь должна с правильными параметрами

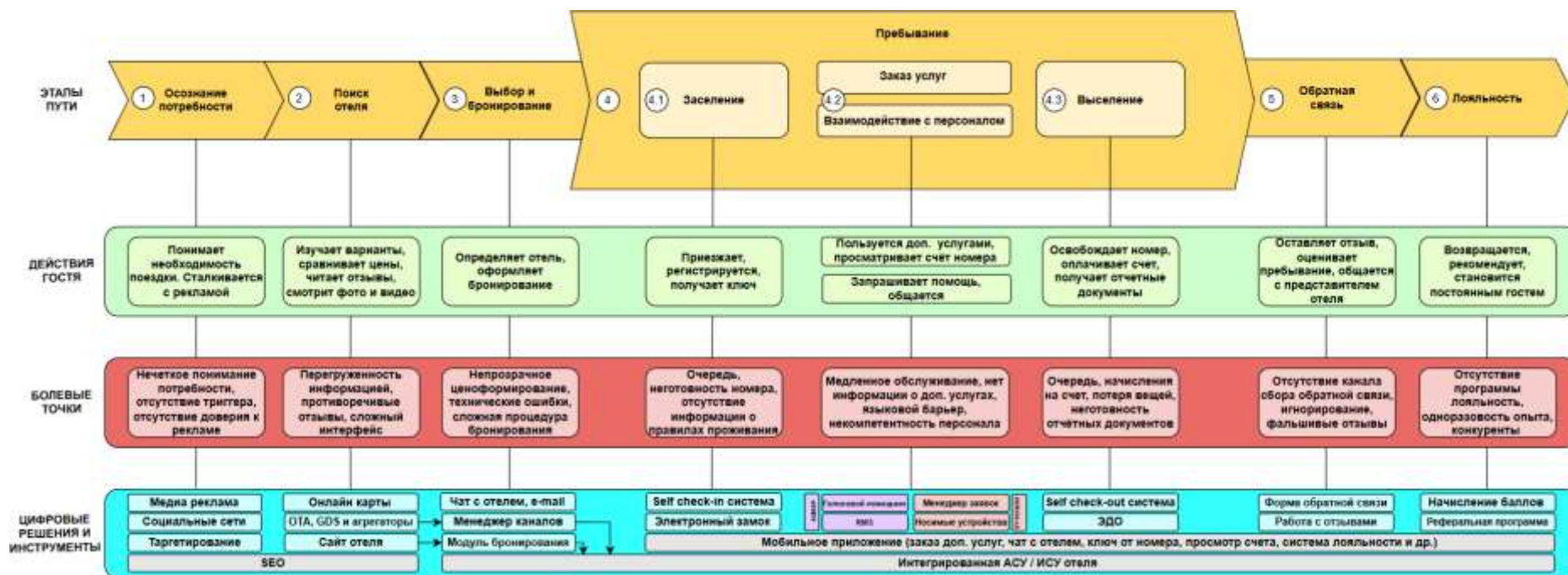


Рис. 3. Карта цифровизации гостевого пути (составлено авторами)
 Fig. 3. Guest journey digitalization map (compiled by the authors)

поступить в систему управления отелем. Интеграция систем бронирования с автоматизированной системой управления отелем осуществляется по API.

На этом же этапе необходимы каналы коммуникации гостя с отелем – через чат на сайте, в мессенджере или через e-mail. Это позволит гостю получить ответы на возможные вопросы, а сотрудникам отеля уточнить детали по бронированию при необходимости.

Уже упомянутый выше класс систем автоматизированного управления отелем является ключевым в цифровизации внутренних бизнес-процессов предприятия. Это комплекс программных и аппаратных решений, предназначенных для автоматизации основных бизнес-процессов гостиницы. Такая система повышает эффективность работы, улучшает качество обслуживания гостей и оптимизирует управление ресурсами: от управления бронированиями до бухгалтерского учёта.

Этап пребывания в гостинице автоматически детерминирован на три более мелких

этапа: заселение, заказ услуг и взаимодействие с персоналом, выселение.

Для этапов заселения и выселения ключевыми цифровыми решениями, помимо АСУ отеля, являются системы для самостоятельного заселения и выселения. Как правило, они представляют собой киоски самообслуживания. Также электронный замок с магнитным, NFC или QR ключом.

Три основных инструмента цифровизации пребывания гостя в отеле и номере – это RMS (rooms management system), голосовой помощник и приложение отеля. При выстраивании интегрированной архитектуры (рис. 4) этих решений, почти все взаимодействие гостя с точками обслуживания или персоналом отеля может осуществляться через эти решения: от заказа еды в номер до выставления статуса на двери номера и управления климатом. При этом эти решения отличаются высокой стоимостью внедрения и владения, особенно разработка и поддержания собственного приложения. Оно почти недоступно для независимых отелей и более распространено в сетевых.

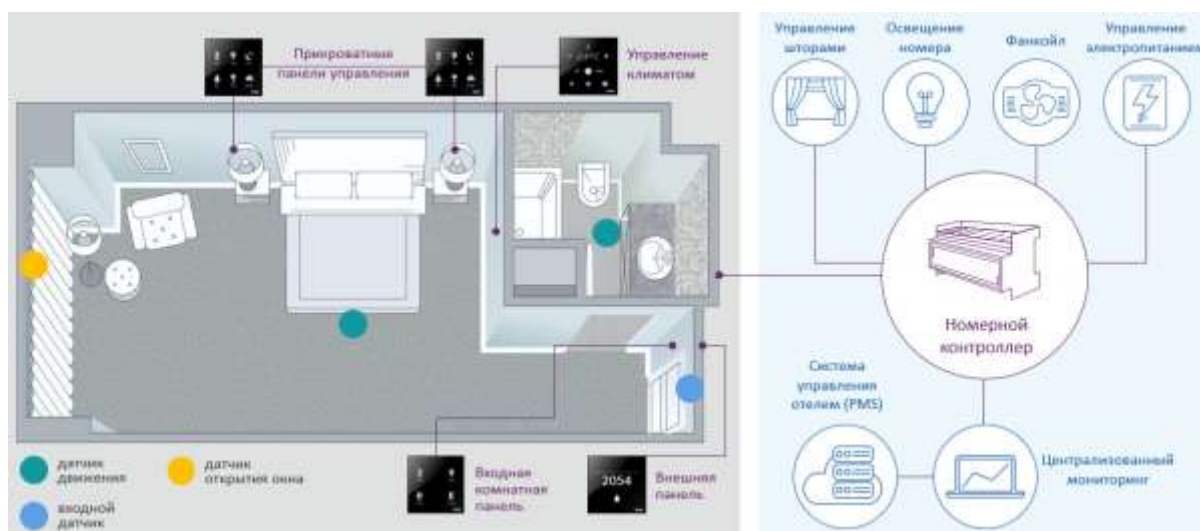


Рис. 4. Архитектура системы управления номером
Fig. 4. Architecture of the room management system

Источник: Управление гостиничным номером (RMS). URL: <https://beltel.ru/solutions/rms/>
Source: Room management system (RMS). URL: <https://beltel.ru/solutions/rms/>

Использование трех этих решений позволит создать цифровую экосистему пребывания в отеле, что неизменно влияет на восприятие и впечатление «цифрового гостя».

Заключение (Conclusion). Проведенное исследование было направлено на разработку карты цифровизации гостевого пути в индустрии гостеприимства с целью интенсификации цифровизации бизнес-процессов и совершенствования гостевого опыта. В ходе работы были решены поставленные задачи: уточнены понятийные границы ключевых этапов информатизации, проведен обзор применения фреймворка SJM, а также предложена классификация бизнес-процессов гостиничных предприятий.

Ключевые выводы исследования:

- цифровизация гостевого опыта требует четкого разграничения этапов информатизации (оцифровка, цифровизация, цифровая трансформация). В рамках исследования акцент сделан на цифровизацию как процесс внедрения цифровых технологий и решений для оптимизации взаимодействия с гостем;
- карта клиентского пути является эффективным инструментом анализа и управления гостевым опытом. На её основе разработана карта цифровизации, включающая этапы от осознания потребности до лояльности, с указанием цифровых решений для каждого этапа;
- классификация бизнес-процессов гостиничного предприятия позволила выявить точки внедрения цифровых технологий, влияющих как на операционную эффективность, так и на впечатления гостя;
- ключевые цифровые решения, такие как автоматизированные системы управления отелем (HMS), системы управления номером (RMS) и мобильные приложения играют критическую роль в формировании положительного гостевого опыта на всех этапах взаимодействия;
- создание цифровой экосистемы в отеле, объединяющей RMS, голосовые по-

мощники и мобильные приложения, позволяет обеспечить бесшовное взаимодействие с гостем на всех этапах его пребывания. Такой комплекс решений не только повышает удобство для гостя, но и формирует целостное цифровое впечатление, что особенно важно для современного «цифрового гостя».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенная карта цифровизации гостевого пути может быть использована менеджментом гостиничных предприятий для стратегического планирования внедрения цифровых решений, оптимизации бизнес-процессов с фокусом на клиентский опыт, создания интегрированной цифровой экосистемы в отеле или анализа пути гостя для выявления нецифровизированных процессов и взаимодействий, потенциально подлежащих цифровизации.

Таким образом, данное исследование вносит вклад в развитие теории и практики управления гостевым опытом через цифровизацию, предлагая структурированный подход к интеграции технологий и цифровых решений на предприятиях индустрии гостеприимства.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным изучением влияния конкретных цифровых решений на удовлетворенность гостей, а также с разработкой методик оценки возврата инвестиций от цифровизации в индустрии гостеприимства. Особый интерес представляет изучение возможностей масштабирования цифровых экосистем для независимых отелей с учетом экономических ограничений.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare

Список литературы

Диджитал-маркетинг: возможности для индустрии гостеприимства / Кобяк М. В., Иль-

ина Е. Л., Латкин А. Н., Чаткина Е. // Российский экономический интернет-журнал. 2021. № 2. С. 1–18.

Зелезинский А. Л., Архипова О. В., Асе-ледченко О. М. Внедрение digital-инструментов в маркетинг и операционную деятельность гостиничного предприятия с целью повышения качества продвижения и предоставления услуг // Экономический вектор. 2021. № 3 (26). С. 50–54.

Ляшков А. В., Анисимова А. Ю. Формирование методики оценки уровня цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т.11, № 1, С. 70–84.

Михалкина Д.А. Развитие новых трендов туристической индустрии на основе проблем «цифрового человека» // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т.18. № 5. С. 28–40.

Рыжко А. Л. Каузальная классификация бизнес-процессов предприятия // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 90–99.

Сопряжение CJM абитуриента с профилем вуза в цифровой среде как управленческая задача / Архипова Н. И., Абаев А. Л., Голова А.Г., Гуриева М. Т. // E-Management. 2022. Т. 5. № 3. С. 106–116.

Филатов В. В., Зубова О. Г., Новикова Ж. В. Оптимизация бизнес-процессов гостиничного хозяйства на основе системы моделирования BPMN // Человек. Общество. Инклюзия. 2024. Т.15. № 4. С. 72–86.

Чарыева М. О. Применение цифровых технологий в управлении предприятиями индустрии гостеприимства // Экономические науки. 2024. № 1 (230). С. 46–52.

Чернова Е. В., Шабалин В. В., Цай Р. Д. Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 2. С. 52–67.

Экономические последствия цифровизации в гостиничном бизнесе и управлении туризмом / Косникова О. В., Золкин А. Л., Урусова А. Б., Першукова С. А. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 8. Т. 7. С. 20–28.

Halvorsrud, R., Kvale, K., and Følstad, A. (2016), “Improving service quality through customer journey analysis”, *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (6), pp. 840-867

Savić, D. (2020), “From digitization and digitalization to digital transformation: A case for

grey literature management”, *The Grey Journal*, 16 (1), pp. 28–33.

Sudhagar, D. P. (2019), “Digitalization in the hotel industry- an exploratory study to understand the digitalization involvement in hotels”, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (1), pp. 100–105.

Vrana, J. and Singh, R. (2022), “Digitization, Digitalization, and Digital Transformation”, In: Meyendorf, N., Ida, N., Singh, R., Vrana, J. (eds), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Springer, Cham, pp. 108-123

Youssofi, A., Jeannot, F., Jongmans, E. and Dampérat, M. (2024), “Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda”, *Psychology and Marketing*, 41(3), pp. 512–531.

Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M. and Manresa-Marhuenda, E. (2024), “Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry”, *Technological Forecasting and Social Change*, 199, p. 123069.

Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R. and Xiang, Z. (2022), “Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, 6, pp. 2320-2336.

References

Arhipova, N. I., Aбаev, A. L., Golova, A. G. and Gurieva, M.T. (2022), “Pairing of applicants’ CJM with university profile in digital environment as a management task”, *E-Management*, 5 (3), pp. 106-116. (In Russ.).

Charyeva, M. O. (2024), “The use of digital technologies in the management of enterprises in the hospitality industry”, *Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences]*, 230 (1), pp. 46-52. (In Russ.).

Chernova, E.V., Shabalin, V.V. and Tsai, R.D. (2022), “The impact of changing consumers’ behavior on the development of the restaurant business”, *Society: Politics, Economics, Law*, 2, pp. 52–67. (In Russ.).

Filatov, V. V., Zubova, O. G. and Novikova, Zh. V. (2024), “Optimization of business processes in the hotel industry based on the BPMN modeling system”, *Human. Society. Inclusion*, 15 (4), pp. 72-86. (In Russ.).

Halvorsrud, R., Kvale, K., and Følstad, A. (2016), “Improving service quality through cus-

tomers journey analysis”, *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (6), pp. 840-867.

Kobyak, M. V., Ilina, E. L., Latkin, A. N. and Chatkina, E. (2019), “Digital marketing: opportunities for the hospitality industry”, *Russian economic online journal*, 2, pp. 15-18. (In Russ.).

Kosnikova, O. V., Zolkin, A. L., Urusova, A. B. and Pershukova, S. A. (2024) “The economic consequences of digitalization in the hotel business and tourism management”, *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 7 (8), pp. 20-28. (In Russ.).

Lyashkov, A. V. and Anisimov, Al. Yu. (2025), “Development of a methodology for assessing the level of digital maturity of restaurant businesses”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 70-84. (In Russ.).

Mikhalkina, D. A. (2024), “Development of new tourism industry trends based on the "Digital Human" problem”, *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 18 (5), pp. 28-40. (In Russ.).

Ryzhko, A.L. (2018), “Causal Classification of Enterprise Business”, *Management Sciences*, 8 (1), pp. 90-99. (In Russ.).

Savić, D. (2020), “From digitization and digitalization to digital transformation: A case for grey literature management”, *The Grey Journal*, 16 (1), pp. 28–33.

Sudhagar, D. P. (2019), “Digitalization in the hotel industry- an exploratory study to understand the digitalization involvement in hotels”, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (1), pp. 100–105.

Vrana, J. and Singh, R. (2022), “Digitization, Digitalization, and Digital Transformation”, In: Meyendorf, N., Ida, N., Singh, R., Vrana, J. (eds), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Springer, Cham, pp. 108-123

Youssofi, A., Jeannot, F., Jongmans, E. and

Dampérat, M. (2024), “Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda”, *Psychology and Marketing*, 41(3), pp. 512–531.

Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M. and Manresa-Marhuenda, E. (2024), “Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry”, *Technological Forecasting and Social Change*, 199, p. 123069.

Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R. and Xiang, Z. (2022), “Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, 6, pp. 2320-2336.

Zelezinsky, A. L., Arkhipova, O. V. and Aseledchenko, O.M. (2021), “Implementation of digital instruments in marketing and operating activities of a hotel enterprise in order to improve the quality of promotion and provision of services”, *Ekonomichesky vector [Economic Vector]*, 26 (3), pp. 50-54. (In Russ.)

Данные об авторах

Шкуренко Павел Андреевич, магистрант факультета технологического менеджмента и инноваций, ОП «Технологии и стратегии бизнес-трансформации»

Кошелева Анна Игоревна, кандидат экономических наук, доцент кафедры гостиничного и туристического менеджмента

Information about the authors

Pavel A. Shkurenko, Master’s Degree Student at the Faculty of Technological Management and Innovations, Educational Program “Business Transformation Technologies and Strategies”

Anna I. Kosheleva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel and Tourism Management