

УДК:338.242; 005

DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85

Научная статья

Язык статьи – русский

## **Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности**

*Д-р экон. наук* **Калюжнова Н.Я.** 2010nyk@mail.ru

*Иркутский государственный университет  
664003, Россия, г. Иркутск ул. Карда Маркса, 1*

**Кошурникова Ю.Е.** jk\_irk@mail.ru

*ООО Байкальская радуга  
665932, Россия, Иркутская обл. г. Байкальск мкр. Гагарина, 218*

**Широколобова Г.В.** gall@list.ru

*ООО Цифровая лаборатория  
664042, Россия, мкр. Еловый, д. Новолисиха, Иркутский р-он, Иркутская обл.*

*Статья посвящена исследованию влияния цифровизации на процессы управление компании в сфере бизнеса. В качестве примера взята индустрия туризма, которая наиболее наглядно демонстрирует новые, ранее недоступные возможности в обслуживании клиентов. Современные тренды цифровизации связаны с внедрением технологий искусственного интеллекта, мобильных приложений для принятия решений на основе больших данных, которые становятся важным фактором повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса и представляют его омниканальность. В туристическом бизнесе омниканальность позволяет значительно улучшить качество предоставляемых услуг и оптимизировать операционную деятельность компаний, существенно увеличить число туристов и прибыль. Цифровизация создает особую технологическую основу омниканальности. Материалом для анализа практик управления в условиях цифровизации служат данные по индустрии туризма в США, ЕС и России по основным направлениям цифровизации и их использованию в малом и среднем бизнесе. Обобщение данных позволяет сделать вывод о перспективах развития цифровых технологий и их влиянии на управленческие подходы. Гипотеза исследования состоит в том, что в настоящее время под влиянием цифровизации происходит не только изменение технической основы взаимодействия компаний и клиентов, а идет глубокая трансформация парадигмы управления – с клиентоориентированности на клиентоцентричность. В статье показана суть указанной трансформации, формы ее проявления, а также причины, которые препятствуют смене парадигмы управления.*

**Ключевые слова:** цифровизация, омниканальность, туризм, трансформация управления, клиентоориентированность, клиентоцентричность, туристический продукт.

### **Ссылка для цитирования:**

*Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 2. С. 72-85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.*

Scientific article

Article in Russian

## **The impact of digitalization on changing the company's management paradigm: from customer focus to client-centricity**

*D.Sc.* **Kalyuzhnova N.Ya.** 2010nyk@mail.ru

*Irkutsk State University  
664003, Russia, Irkutsk, st. Karda Marx, 1*

**Koshurnikova Y.E.** jk\_irk@mail.ru

*Baikalskaya raduga LLC*

665932, Russia, Irkutsk region, Irkutsk, Baikalsk st. Gagarina, 218

**Shirokolobova G.V.** gall@list.ru

*Digital Laboratory*

664042, Russia, Irkutsk region, Slavyansky Lane, 4, Novolisikha village

*The article is devoted to the study of the influence of digitalization on the company's management processes in the business sphere. The tourism industry is taken as an example, which most clearly demonstrates new, previously inaccessible opportunities in customer service. Modern digitalization trends are associated with the introduction of artificial intelligence technologies, mobile applications for decision-making based on big data, which are becoming an important factor in increasing the efficiency and competitiveness of a business and represent its omnichannel nature. Omnichannel nature allows you to significantly improve the quality of services provided and optimize the operating activities of companies, significantly increase the number of tourists and profit for the tourism business. Digitalization serves as the technological basis for omnichannel nature. The material for the analysis of management practices in the context of digitalization is data on the tourism industry in the USA, EU and Russia on the main areas of digitalization and their use in small and medium businesses. The generalization of the data allows us to draw a conclusion about the prospects for the development of digital technologies and their impact on management approaches. The hypothesis of the study is that currently, under the influence of digitalization, not only the technical basis of interaction between companies and clients is changing, but a deep transformation of the management paradigm is taking place - from customer focus to customer centrality. The article shows the essence of this transformation, the forms of its manifestation, as well as the reasons that prevent a change in the management paradigm.*

**Keywords:** digitalization, omnichannel, tourism, management transformation, customer focus, client-centricity, tourism product.

**For citation:**

Kalyuzhnova N.Ya., Koshurnikova Y.E., Shirokolobova G.V. The impact of digitalization on changing the company's management paradigm: from customer focus to client-centricity. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2025. № 2. P. 72-85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.

---

**Введение**

Современные технологии развиваются стремительными темпами, кардинально меняя способы взаимодействия людей в процессе предоставления услуг и традиционных товаров, что находит отражение в сфере маркетинга и нуждается осмыслении.

Среди мировых технологических трендов в экономике выделим четыре наиболее важные:

- цифровизация и развитие цифровых платформ,
- развитие экономики совместного потребления (sharing economy),
- развитие экономики впечатлений,
- использование технологических гаджетов.

Для всех указанных технологических трендов цифровизация (или первый из указанных трендов) задает новые стандарты взаимодействия компаний с клиентами и вносит изменения в процессы управления компании практически во всех отраслях. Она обеспечивает омниканальность, что означает наличие бесшовного и персонализированного клиентского опыта [1], интегрирует каналы коммуникации во взаимодействии с клиентами, ускоряет обслуживание и повышает уровень их доверия.

В таких условиях конкурентная борьба обостряется и приобретает глобальный масштаб. Так, в сфере туризма не только компании, но и регионы вынуждены конкурировать между собой за внимание туристов, что создает стимулы к развитию не только туристическому бизнесу, но и экономике территорий, осознанию жителями исторических достопримечательностей своих регионов и созданию новых факторов привлекательности [2].

Интегрированная стратегия омниканальности теоретически была сформулирована в начале XX века, но стала полноценным реальным трендом в связи с бурным развитием цифровизации, особенно после пандемии covid-19 [3]. Гипотеза исследования состоит в том, что цифровизация трансформирует маркетинговый подход сегментированной клиентоориентированности в управлении компанией [4] на клиентоцентричность. Происходит смена парадигмы управления в современном бизнесе, включая туризм.

## Материала и методы

В основе данного исследования управления бизнесом в сферы туризма лежит новая концепция омниканальности, точнее омниканальность – digital. Материалами для доказательства гипотезы о смене парадигмы управления в сфере туризма служат данные цифровизации индустрии туризма в США, ЕС и России и их сравнительный анализ, зарубежная и отечественная литература об основных направлениях цифровизации в малом и среднем бизнесе. А также анализируются и уточняются уже известные понятия туристского продукта и цепочки создания ценности турпродукта, что важно для определения сфер цифровизации в туризме [5, 6]. В целом исследование построено на интеграции новых подходов к маркетинговым стратегиям, применяемых к сфере туризма, которые являются актуальными в 20-х гг. XXIв.

## Результаты

С развитием процессов цифровизации становится все больше работ по цифровой трансформации индустрии в сфере туризма. Различные аспекты цифровизации активно исследуются зарубежными учеными. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. изучают развитие смарт-туризма [7] и приходят к выводу, что технологии позволяют создавать персонализированные услуги, при этом требуется интеграция данных из различных источников. Hawlitschek F., Notheisen B., Teubner T. [8] рассмотрели возможности использования блокчейна в туризме, включая безопасные платежи, управление цепочками поставок и защиту данных туристов. Visoi S., Roy M., Samal A. рассмотрели влияние ИИ на сферу гостеприимства [9]. Глобальные тренды цифровизации в туризме представлены в официальном отчете UNWTO 2021 года [10].

О непредсказуемых последствиях как деструктивных инновациях пишут исследователи цифровизации Kudryavtseva K.V., Skliar M.A. [11]. Овчаренко Л.А., Лебезова Э.М. рассматривают цифровизацию как новую парадигму управления в туризме [12]. Морозов М.А., Морозова Н.С. [13], Оборин М.С. [14], исследуют влияние цифровизации на сферу туризма и гостиничного бизнеса. Плугарь А., Стахно Н.Д. [15], Козлова Е.А., Морозов В.П. [16] исследовали процесс цифровой трансформации конкретных туристских кластеров.

Поднимая проблемы туристического бизнеса, начнем с туристского продукта как комплексной совокупности, отражающей все или большинство аспектов жизни туриста в туристической локации. Турпродукт включает выбор направления, бронирование отелей, билетов и трансферов; посещение ресторанов, кафе, музеев, парков, театров и других объектов культурного и развлекательного характера; использование местного транспорта, в том числе такси; приобретение сувениров и подарков для близких. Турпродукт – это комплекс услуг и товаров, которые турист получает во время своего путешествия.

Для компании важной частью турпродукта является информация на сайтах, на которых туристы оставляют отзывы о компании, чьими услугами они пользовались, и впечатлениями, рассказанные о своём путешествии. Цепочка создания ценности турпродукта охватывает весь путь взаимодействия туриста с различными сервисами, компаниями, частными лицами и организациями, которые предоставляют услуги или продают какие-либо товары на протяжении всего путешествия. Создание цепочки ценности включает этапы:

- до путешествия (поиск информации, выбор направления, бронирование транспорта и жилья),
- само путешествие (покупка экскурсионных программ, поездки, посещение местных ресторанов, использование транспортных услуг, участие в мероприятиях),
- после путешествия (оценка качества услуг, отзывы, рекомендации другим туристам).

Каждый из этих этапов может быть усилен за счет внедрения цифровых технологий, таких как мобильные приложения, онлайн-платформы бронирования, системы управления туристическими данными и цифровые маркетинговые инструменты.

Цифровизация трансформирует каждое из этих звеньев, способствуя созданию новых бизнес-моделей, росту доступности услуг и улучшению пользовательского опыта в каждой сфере, что рассмотрим подробнее.

В сфере транспорта: современные цифровые решения интегрируют различные виды транспортных услуг и расширяют доступ к географически удаленным направлениям. Лоукостеры, благодаря оптимизации затрат через цифровые технологии, делают путешествия доступными для более широкого круга потребителей. Системы онлайн-бронирования и отслеживания рейсов позволяют клиентам планировать свои маршруты в режиме реального времени, улучшая удобство и гибкость.

В сфере проживания цифровизация вывела услуги размещения на новый уровень благодаря развитию sharing-экономики. Платформы типа суточно.ру и Avito предоставляют возможность частным лицам сдавать жилье, что делает проживание более доступным для бюджетных путешественников и позволяет развивать туризм в местах, где отсутствуют гостиничные сети. Кроме того, цифровые платформы упрощают процесс выбора, бронирования и оплаты жилья, объединяя предложения на одной платформе.

Сфера питания. С помощью гаджетов и цифровизации сервисов турист может выбирать вид питания, искать кафе, рестораны, заказывать блюда онлайн и планировать посещение мест питания.

Туристические услуги и их получение потребителем значительно облегчается через использование агрегаторов предложений, такие как Яндекс.Путешествия, TripAdvisor и другие, которые значительно упрощают доступ к информации, дают возможность мгновенно сравнивать цены, условия и отзывы других клиентов. Это повышает прозрачность рынка и стимулирует конкуренцию, вынуждая поставщиков улучшать качество услуг.

Основные направления цифровизации меняют подходы к взаимодействию с клиентами, акцентируя внимание на персонализации, автоматизации и инновациях. Эти тенденции способствуют созданию уникального клиентского опыта, где технологии помогают глубже понимать потребности гостей и предлагать точные решения.

Отметим ключевые направления цифровизации в индустрии туризма:

1. Автоматизация процессов. Автоматизированные системы управления бронированиями, контроля наличия свободных номеров и аналитики данных широко используются для оптимизации операционной деятельности, повышая эффективность, сокращая время обслуживания клиентов и снижая вероятность ошибок.

2. Искусственный интеллект и машинное обучение. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение позволяют анализировать поведение клиентов, их предпочтения и создавать персонализированные предложения. Чат-боты и виртуальные помощники на базе ИИ помогают клиентам в реальном времени бронировать номера, решать проблемы и получать информацию, снижая нагрузку на персонал.

3. Аутсорсинг в цифровизации. Компании передают технически сложные задачи, такие как разработка мобильных приложений, управление ИТ-инфраструктурой или создание аналитических платформ, специализированным подрядчикам. Это позволяет экономить ресурсы, сосредоточиться на основном бизнесе и привлекать экспертов для внедрения передовых решений.

4. Интернет вещей (IoT). Умные устройства, включая автоматизированные замки, умное освещение и климат-контроль, активно внедряются в гостиницах для повышения комфорта и удобства гостей. Управление этими системами через мобильные приложения делает проживание более персонализированным, что особенно важно для современных путешественников.

5. Мобильные приложения и бесконтактные технологии. Современные путешественники предпочитают использовать смартфоны для решения всех задач, связанных с поездками, такими как бронирование, регистрация, бесконтактная оплата, доступ в номера. Бесконтактные и голосовые технологии обеспечивают безопасность, удобство и адаптацию к требованиям постпандемийного мира.

6. Big Data и анализ клиентского опыта. Сбор и анализ больших данных помогают гостиницам и турагентам предсказывать потребности клиентов, формировать точечные маркетинговые кампании и оптимизировать цены. Анализ отзывов клиентов позволяет выявлять слабые стороны сервиса, улучшать обслуживание и строить долгосрочную лояльность гостей.

7. Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR). Виртуальные туры по отелям и достопримечательностям становятся эффективным инструментом привлечения клиентов, позволяя им заранее познакомиться с предложением и сделать более осознанный выбор. AR-технологии дополняют туристический опыт, например, с помощью интерактивных карт или гидов в реальном времени.

Указанные тренды цифровизации изменяют не только среду бизнеса, но и сам подход к управлению компаниями, поскольку цифровизация затрагивает все элементы цепочки создания стоимости, становится основополагающим фактором конкурентоспособности и устойчивого развития компаний данной сферы, одновременно преобразуя традиционные подходы в управлении и организации услуг. Цифровизация дает возможность индивидуализации взаимоотношений с каждым клиентом, что приводит, на наш взгляд, к важной трансформации системы управления: переходу от концепции клиентоориентированности к концепции клиентоцентричности.

## Обсуждение

Изначально компании в сфере туризма в первую очередь ориентировались на предоставление стандартизированных продуктов или услуг, не уделяя особого внимания конкретным потребностям или предпочтениям отдельных клиентов.

Подход начал меняться в конце XX-го века, когда усилилась конкуренция и потребители стали более разборчивыми в выборе путешествий. Новым в управлении стал переход от традиционной клиентоориентированности [6] к клиентоцентричности как способности бизнеса выстраивать свою деятельность с учётом потребностей и ожиданий клиентов, обеспечивая высокое качество обслуживания на всех этапах взаимодействия.

Так, Овчаренко Л.А., Лебезова Э.М. рассматривают саму цифровизацию как новую парадигму управления в туризме [12], что, верно, лишь в той части, что цифровизация становится важнейшим внутренним ресурсом компании и инструментом реализации ее целей, но не определяет саму цель. В то время как парадигма управления включает целевую направленность коллектива компании, ее корпоративную культуру, то новую парадигму управления следует связывать с переходом к идее клиентоцентричности бизнеса.

Клиентоцентричность в индустрии туризма стала актуальной практикой связи с развитием цифровизации и экономики впечатлений. Новые возможности определяются словосочетанием «индивидуальная кастомизация туристических продуктов и услуг», что подразумевает не просто приспособление турпродукта под потребности конкретного клиента, а создание индивидуального турпродукта при доступных клиентам ценах. Концепция клиентоцентричности выходит за рамки подхода к удовлетворению запросов клиентов, и направлена на создании уникального и персонализированного взаимодействия с клиентом на основе новых технологий.

Другой основой клиентоцентричность является экономика впечатлений. Цифровые технологии позволяют не только адаптировать услуги под индивидуальные запросы, что входит и в клиентоориентированность [17], но и формировать эмоциональные связи с клиентом за счет внедрения интерактивных элементов, виртуальной и дополненной реальности, создания уникальных турпродуктов и индивидуального общения с клиентом. Клиентоцентричность выступает основой для формирования конкурентных преимуществ компаний в индустрии гостеприимства через интеграцию персонального подхода к клиентам и инновационных технологических решений.

Ключевые принципы клиентоцентричной модели управления можно сформулировать следующим образом:

– Мотивация постоянных клиентов и привлечение новых пользователей через разработку и реализацию программ лояльности через создание индивидуально ориентированного предложения и повышения привлекательности услуг для клиента.

– Углубление взаимодействия с клиентами путем увеличения времени и качества контактов, что позволяет повысить заинтересованность потребителей, лучше понять предпочтения и выявить слабые места текущей маркетинговой стратегии.

– Создание клиентоцентричной корпоративной культуры внутри компании. Это предполагает развитие взаимоуважения на всех уровнях управления и среди сотрудников. Только при гармоничной внутренней атмосфере можно добиться искренности и гибкости в работе с потребителями.

– Своевременная коммуникация и обеспечение обратной связи. Реализация этого принципа требует оперативного реагирования на запросы клиентов. Здесь важны такие инструменты как чат-боты, системы управления клиентскими данными. В целом быстрый и эффективный обмен информацией является важным фактором эффективности бизнеса.

В отличие от клиентоориентированности клиентоцентричность подразумевает качественный переход на новый уровень обслуживания, где главной целью становится не просто соответствие ожиданиям клиента, а создание уникального опыта для клиента, превышающего его ожидания.

Следует еще раз подчеркнуть, что ключевым инструментом клиентоцентричности служит кастомизация, то есть адаптация и создание услуг под запросы каждого клиента. Сюда отнесем создание индивидуальных туров, которые учитывают интересы путешественников, таких как активные виды отдыха, культурные программы или гастрономические маршруты. В отелях кастомизация проявляется через персонализированное обслуживание: от выбора типа подушек до подбора меню в ресторанах на основе персональных предпочтений. Такая индивидуализация создает уникальный опыт клиента, обеспечивает удовлетворенность и формирует долгосрочную лояльность.

Основные цифровые инструменты, обеспечивающие реализацию парадигмы клиентоцентричности в управлении компании, такие как цифровые сервисы, программы или платформенные решения. Они включают в себя 11 направлений:

1. *Онлайн-путешествия* включают подбор туров, маршрутов путешествий, бронирование и покупка билетов, бронирование мест проживания, экскурсий дистанционно, т.е. онлайн через интернет.

2. *Внедрение CRM-систем в управление* помогают организовать данные о клиентах, управлять коммуникацией, анализировать их потребности и предпочтения. С их помощью компании могут создавать персонализированные предложения для постоянных клиентов; автоматизировать напоминания о бронировании и специальных акциях.

3. *Использование маркетплейсов* объединяет предложения множества поставщиков услуг и товаров, упрощая взаимодействие между продавцами и покупателями. В туризме эти платформы охватывают отели, рестораны, туроператоров и гидов и предлагают универсальные решения для различных задач.

4. *Современные системы онлайн-оплаты* упрощают процесс расчетов и делают услуги доступнее для клиентов, позволяют сократить время обработки транзакций; обеспечить безопасность платежей; увеличить конверсию бронирований.

5. *Использование облачных систем* управления гостиницами (PMS) помогают автоматизировать управление объектами размещения; предоставляют инструменты для учёта свободных номеров и управления бронированиями в реальном времени, для регистрации гостей и генерации отчетности, оптимизации расходов и планирования загрузки, доступно для малых гостиниц и апартаментов.

6. *Создание удобного мобильного сайта или мобильного приложения* становится важным элементом цифровизации для туристических объектов и объектов размещения. С их помощью клиенты имеют доступ к информации и услугам в любое время и из любой точки, что также значительно улучшает пользовательский опыт, а компаниям позволяет собирать данные о предпочтениях клиентов и вообще о возможных будущих клиентах и других компаниях.

7. *Мобильные коммуникации* с различными приложениями, мессенджерами, социальными сетями и сервисами широко используются во всем мире. Количество ежемесячно активных пользователей популярных мессенджеров для мобильных коммуникаций: WhatsApp – 2 млрд. чел., Facebook Messenger – 1,3 млрд., WeChat – 1,3 млрд., Telegram – 900 млн., Viber – 800 млн.чел. [18]. Прицельное использование этих инструментов позволяет наладить быстрое и удобное взаимодействие с клиентами. Через эти каналы удобно быстро отвечать на запросы клиентов; проводить опросы и собирать обратную связь; продвигать акции и специальные предложения. Сервисы позволяют продвигать услуги через соцсети и мессенджеры и анализировать эффективность маркетинговых активностей.

8. *Сбор и анализ отзывов клиентов* позволяет понять уровень удовлетворенности клиентов (сервисы ReviewPro, TrustYou или Google My Business и др.), что помогает быстро реагировать на негативные комментарии и решать проблемы или объяснять причины, приводящие к негативным отзывам. Это позволяет поддерживать репутацию на высоком уровне; повышать доверие новых клиентов за счет управления компании публичным образом.

9. *Искусственный интеллект* позволяет устанавливать новые стандарты персонализации и обслуживания клиентов в туристической отрасли. Так, авиакомпании внедряют ИИ для улучшения процесса бронирования и повышения качества обслуживания пассажиров ИИ используется для персонализации рекомендаций туристам, управления чат-ботами, оптимизации ценообразования, прогнозирования спроса, персонализации контента, оптимизации операций, обработки естественного языка.

10. *Большие данные* дают возможность наблюдать за внедрением аналитики в реальном времени, например, для анализа состояния полетов, бронирования, прогнозирования потоков туристов и проч.

11. *Умный туризм* рассматривается как новая парадигма туризма, использующая передовые технологии в комплексе: мобильные приложения, дополненную реальность (AR) и Интернет вещей (IoT) [19]. Создаются приложения с подробными путеводителями, с помощью которых путешественник может узнать о достопримечательностях, местных событиях и ресторанах в текущем времени и даже получить персональные рекомендации на основе предпочтений и поведения пользователей. Система навигации использует технологию ГНСС (ГЛОНАСС, GPS и др.), что позволяет определить местоположение и близлежащие объекты.

С помощью дополненной реальности можно, например, «оживить» исторические места благодаря виртуальным реконструкциям прошлого. Дополненная реальность повышает вовлечённости посетителей в музеях и галереях.

В сфере туризма технологии интернета вещей могут значительно улучшить качество обслуживания посетителей благодаря умным отелям, подключённому транспорту и интеллектуальным навигационным системам. В умных отелях IoT позволяет персонализировать настройки номеров (автоматический контроль температуры и освещения) через мобильные приложения.

Багажные бирки с поддержкой IoT упрощают отслеживание багажа для путешественников, уменьшая беспокойство, связанное с потерей багажа. Полезным нововведением является информирование в режиме реального времени об изменениях в расписании и задержках от подключённых транспортных систем, что повышает удобство путешественников.

Сравнительный анализ использование инструментов цифровизации индустрии гостеприимства, в которую туризм входит как важная часть, в США, ЕС и России представлен в табл. 1.

Отметим сложность сопоставительного анализа в силу отличающегося названия показателей и платного характера многих источников.

Услуги онлайн бронирования в туристической области оказываются крупнейшими компаниями в мире: Booking Holdings (годовой объем продаж, млрд. долл. США - 76), Expedia Group (72), American Express Global Business Travel, BCD Travel, Marriott International (23), Airbnb Hilton Worldwide – 11,6 [34].

В Европе крупнейшие компании бронирования - 99 BCD Travel - 27,5 Opodo.com, TUI Travel. – 30, Royal Caribbean Cruises 9,5, Norwegian Cruise Line Holdings -6 [34].

В России крупнейшие сервисы бронирования: Яндекс.Путешествия (доля на рынке страны в % - 29,2), Островок -21,5, Bronevik.com -9,4, Acase.ru -7,53, Zabroniryi.ru 6,26, 101Hotels.com - 5,7, Алеан -2,21%, Hotelbook - 2,2%, Ozon -2,17, OneTwoTrip 2,04, Отели в Т-Банке" 1,85. Авито [26].

Таблица 1

**Сравнительные данные развития цифровых инструментов и цифровых технологий в индустрии гостеприимства в России, США и Европе (на 2022-24 гг.) \***

	Цифровые инструменты и технологии	США	ЕС	Россия
1.	– Объем от онлайн путешествий, млрд дол США, 2024 – Рост объема онлайн путешествий за год, в %	235 л [20] 9,8 [20]	89 [21] 8 [21]	10 [22] ** 2019 г. н. д.
2.	Доля предприятий в сфере гостеприимства, использующих CRM, %	Более 66,7 [23]	Около 40 [24]	23,2 [24]
3.	– Поиск и бронирование туристами жилья и поездок через турагентов (без интернета), % от всех бронирований – Бронирование жилья напрямую, %	3 [25] 29 [25]	30 [26] н. д.	51 [26] 26 [22] 2019 г.
4.	Доля путешественников, предпочитающих бронирования туров через онлайн-сервисы, %	65–75 [20]	65 [21]	62 [27]
5.	Оснащенность туристских сайтов и маркетплейсов системой онлайн-оплаты, %	99,9 [28]	99 [28]	44 [24]
6.	Расходы на цифровую рекламу на 1-го интернет-пользователя, 2022, в дол США [39]	880	506 Швейцария 210 Германия	27, 27
7.	Использование облачных сервисов и систем управления предпринимательскими организациями, %	99,9 [29]	от 30 до 75 [24]	29,9 – в туризме [24]
8.	Туристские организации, использующие ИИ, % от общего числа	83 [30]	83 [30]	3,9 [24]
9.	Доля туристов, использующих мобильные приложения, %	80 [20]	Более 65 [21]	75 [31]
10.	Доля туристских организаций, использующих анализ больших данных, %	98 [32]	от 30 до 13 [24]	10 [24]
11.	Использование населением интернета для поиска направления, отзывов, заказа и организации путешествий, %	95 [33]	95 [24]	14,8 [24]

Примечание.

\*Номера источников в скобках даны по списку использованной литературы

\*\*Весь рынок электронной коммерции России в 2020 г. оценивался в 27,27 млрд. дол, в 2025 г. он превысит 100 млрд. дол. (прогноз) [22].

Облачные сервисы и системы управления. Наиболее используемые облачные сервисы в США и ЕС: AWS, Microsoft и Google [35]. В России это: 1С:Отель, AutoPortye, Ecvl Pro, TL: WebPMS, Frontdesk24, Wubook: PMS Zak, EasyMS, Контур.Отель, Lite PMS, CLOFFHotel, Bnovo, MaxiBooking, Portie24, Orbita PMS, Hotelinstinct, OtelMS, Otelix, PMS Новопорт, FlagmanAir, jПарус-Отель, PMS HotelCloud и Resonline [36].

*Использование ИИ* позволяет в отслеживании авиаперелетов. Авиакомпания Alaska Airlines использует ИИ для предоставления персонализированных рекомендаций во время поиска рейсов. Авиакомпания Southwest Airlines использует ИИ и машинное обучение для создания прогностических моделей, которые оптимизируют ее операции и улучшают обслуживание клиентов [37].

В 2024 году Expedia запустила планировщик путешествий на базе ChatGPT, который помогает путешественникам планировать поездки, рекомендует направления и варианты размещения на основе их предпочтений и предыдущих взаимодействий. Компания Marriott выпустила RenAI -- виртуального консьержа, представляющего гостям персонализированные рекомендации.

В США ИИ используют платформы TravelHub, Uber, Wi-Fi Map, XE Currency, MAPS.ME, izi.TRAVEL, TripAdvisor, Yuggler, Google map, Aviasales, Google Translate, Airbnb, Booking.com, Aviasales, MAPS.ME, Turo, Waze, OsmAnd, Citymapper [38].

В ЕС используют ИИ платформы Expedia, Airbnb, Авиасейлс (рекомендации «Горячие билеты»), Lufthansa и Qantas, планирование более эффективных маршрутов путешествий, DeepL transl (Герм), Reverso (Франц). Tourism Richmond в Британской Колумбии запустил AskLulu – помощника по путешествиям на основе ИИ, который предоставляет туристам персонализированные рекомендации в режиме реального времени.

В России у МТС Travel есть планы по развитию разных AI-driven продуктов. Российский сервис Ostrovok.ru использует ИИ, в частности имеет модели предсказания отмен бронирования, модели прогнозирования посещения сайта, а также решения, связанные с выбором отелей и типов номеров, работает чат-бот, с помощью которого пользователь может оставить запрос на отмену или изменение бронирования [39].

Мобильные приложения, используемые в ЕС: TravelHub, Uber, Wi-Fi Map, XE Currency, MAPS.ME, izi.TRAVEL, TripAdvisor, Yuggler, Google map, Aviasales, Google Translate, Airbnb, Booking.com, Aviasales, MAPS.ME, Turo, Waze, OsmAnd, Citymapper.

Доступные мобильные приложения для туристов в России: Visit a City, Foursquare, Culture Trip, TripAdvisor, Yelp, Flightradar24, App In The Air, Aviasales, Skyscanner, Booking.com, Airbnb, Couchsurfing, Travelata, Level Travel, Klook, Rome2Rio, Omio, Uber, Busradar, Google Maps, Waze, OsmAnd Citymapper, Rail Planner, Google Translate, Первая помощь, Яндекс.Переводчик, WiFi Map, Flush, российское приложение Sputnik8, «StavTravel» туристическаякарта26.pф [40].

*Анализ больших данных* в реальном времени широко применяется для улучшения выполнения полетов и оказывает серьезное влияние на рынок системы мониторинга полетных данных (далее FDM), предоставляя действенные идеи, которые улучшают выполнение полетов. Постоянно отслеживая критические параметры полета, системы FDM позволяют операторам принимать решения на основе данных, которые оптимизируют расход топлива, летные характеристики и эффективность экипажа. С помощью передовой аналитики данных авиакомпании могут оптимизировать операции, повысить безопасность и добиться экономии средств, что привело к широкому внедрению технологии FDM в авиационной отрасли. Глобальный рынок мониторинга полетных данных США в 2023 г. оценивался в 9,2 млрд. долл., а к 2030 г. прогнозируется рост до 16.6 млрд. долл. [41].

В России анализ больших данных осуществляется с помощью сервиса бронирования отелей МТС Travel, работающего на базе обезличенной Big Data МТС. МТС Travel - дашборд о путешествиях, где собраны агрегированные обезличенные данные о турпотоке. Сервис позволяет изучить топ регионов, куда приезжают туристы, как в абсолютных значениях, так и в динамике, а также посмотреть детальную информацию по отдельным регионам, среднюю длительность путешествия, пол, возраст и доход туриста [39]. Подобный проект реализуется в регионах Дальнего Востока и Арктики. Чтобы помочь туристам спланировать поездку, Минвостокразвития и сервис путешествий Tutu.ru запустили аналитический проект Traveldata. На сайте можно узнать о главных достопримечательностях, культурных событиях, изучить маршруты и организовать поездку с учетом средней стоимости билетов и сезонной загрузки отелей. А регионы и бизнес, используя данные Tutu.ru и Минвостокразвития, видят динамику собственного роста – численность турпотока, портрет путешественника, туристическую привлекательность, а также анализируют успехи соседей [39].

В Санкт-Петербурге, Екатеринбурге используется анализ больших данных о туристах, включая их предпочтения и поведение в целях создания персонализированных предложений. Центр ИИ НИУ ВШЭ вместе с АО «Новое сервисное бюро» разработали платформу предиктивной маркетинговой аналитики для индустрии гостеприимства, которая обрабатывает данные о числе бронирований, длительности проживания, кликах на сайте, погоде и в итоге прогнозирует спрос на гостиничные услуги. Технология тестируют в шести отелях Ленинградской области и Карелии.

*Умный туризм.* Marriott hotels и Atlantis Dubai Hotels запустили программу использования виртуальной реальности, позволяющие посмотреть объемное изображение отеля и местных достопримечательностей [42].

В России пример умного туризма – 2ГИС, городской информационный сервис, который объединяет в себе бесплатный справочник организаций, точную карту города и навигатор. Собственная технология сбора и выверки

информации об организациях и территории обеспечивает до 95% точности данных. В Москве к этому направлению относится управление транспортной системой, включая такси и каршеринг; система распознавания лиц для обеспечения общественной безопасности, аудио-гиды онлайн [43].

В Казани используется управление потоком туристов в популярных местах, чтобы избежать перегрузок и обеспечить безопасность всех посетителей, мобильные приложения для навигации и поиска достопримечательностей. В Сочи осуществляется управление инфраструктурой и услугами, система умного освещения, система умной парковки, облегчающая поиск свободного места для автомобиля [44].

Возможности цифровизации в туризме в настоящее время реализованы в России несколькими десятками крупных компаниями. Это крупные туроператоры и он-лайн-платформы, такие как TUI Russia, «Интурист», «Библио-Глобус», «РЖД Тур», а также высокотехнологичными агрегаторами, включая Ostrovok.ru, «Яндекс.Путешествия» и Aviasales. В то же время в отрасли функционирует около 100–150 тысяч малых и средних предприятий, включая отели, гостевые дома и туристические агентства, которые составляют основу регионального туризма. Все они сталкиваются с ограниченными возможностями для инвестирования в цифровизацию, что создает разрыв в эффективности управления и конкурентоспособности. Ограниченные ресурсы и высокая стоимость кредитов (например, ставки от 35% в онлайн-кредитах Сбербанка для бизнеса) затрудняют внедрение цифровых технологий, особенно на начальном этапе.

Тем не менее, малому и среднему бизнесу в сфере гостеприимства стоит начинать с простых и доступных цифровых сервисов, которые по мере развития можно масштабировать и переходить к другим более сложным и крупным. Инструментами для развития малого и среднего бизнеса в сфере туризма могут быть:

CRM-системы (например, Bitrix24, AmoCRM или U-ON.Travel Мегатран или Weeek), помогают организовать данные о клиентах, анализировать их предпочтения и автоматизировать коммуникации. Это способствует созданию персонализированных предложений, повышению лояльности и улучшению качества взаимодействия с гостями. Имеются и более специализированные системы, такие как U-ON.Travel, CRM TRAVELS, МоиДокументы-Туризм, TourControl, CAMO-турагент, ERP.travel;

подключение к онлайн-платформам бронирования (Островок.ру, Bronevik.com, Яндекс.Путешествия Суточно.ру) и использование облачных PMS-систем (TravelLine, Bnovo, Cloudbeds), что упрощает управление номерным фондом, повышает заполняемость и сокращает операционные издержки, а туроператорам и гидам, предоставляют инструменты для продвижения и упрощения бронирования экскурсий и туров;

системы он-лайн-оплаты (Yandex Pay и CloudPayments, ЮKassa, CloudPayments или Unitpay) делают процесс расчетов удобным и безопасным, а интеграция с BNPL-решениями (buy now, pay later), привлекает больше клиентов благодаря гибкости условий оплаты. Возможны и мобильные коммуникации (WhatsApp, Telegram, соцсети) и автоматизацию маркетинговых кампаний (Mailchimp, GetResponse) для продвижения услуг, проведения рассылок и получения обратной связи от клиентов;

облачные решения (TravelLine, Bnovo, Cloudbeds, Little Hotelier) помогают автоматизировать управление объектами размещения и не требуют значительных финансовых вложений;

для управления репутацией можно использовать сервисы для сбора и анализа отзывов, такие как ReviewPro и Google My Business. Использование мессенджеров (WhatsApp, Telegram), социальных сетей (VKontakte, Телеграм) позволяет наладить быстрое и удобное взаимодействие с клиентами – удобно быстро отвечать на запросы клиентов; проводить опросы и собирать обратную связь; продвигать акции и специальные предложения.

Следует также более широко использовать возможность создания удобного мобильного сайта или мобильного приложения для своей компании. С их помощью клиенты имеют доступ к информации и услугам в любое время и из любой точки, что тоже значительно улучшает пользовательский опыт. На сайте можно предоставлять всю информацию для клиентоцентричного сервиса. Многие малые предприятия до сих пор не осознают важности CRM для повышения лояльности клиентов и увеличения продаж.

Постепенное внедрение доступных цифровых технологий делает малый и средний бизнес конкурентоспособным даже в условиях ограниченных ресурсов.

## Выводы

Рассмотренный опыт управления в компаниях бизнес-индустрии туризма показывает, как парадигма клиентоориентированности меняется на клиентоцентричность. Но, в отличие от существующего в литературе подхода, связывающего смену парадигмы со способом предоставления услуги – цифровизацией, целесообразно расширить влияние цифровизации, включив клиентоцентричность. Клиентоцентричность подразумевает создание на основе цифровизации уникального опыта взаимодействия, компании и клиентов, исходя из глубокого анализа и прогнозирования индивидуальных предпочтений. Это качественный переход на новый уровень обслуживания, где главной целью становится не просто соответствие ожиданиям клиента, а создание

уникального предложения, в чем-то превышающего ожидания клиента. Дальнейшее продвижение в теоретическом осмыслении трансформации парадигмы управления сфере туризма, на наш взгляд, связан с исследованиями по следующим направлениям: изучение долгосрочного влияния цифровизации на качество услуг и удовлетворенность туристов полученными впечатлениями; совершенствованием методик оценки развития цифровой инфраструктуры и ее эффективности, и др.

### Литература

1. Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Омниканальный маркетинг – один из экономически эффективных инструментов маркетинговой стратегии // Методы менеджмента качества. 2022. №7. С.35
2. Шапиро Н.А. Характеристика конкурентных преимуществ приграничных территорий в контексте маркетинга мест // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 2. С. 173–183.
3. Шапиро Н.А. Основания для восстановительного роста бизнеса после пандемии covid-19 // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 2. С. 58–64. DOI 10.17586/2310-1172-2020-13-2-58-64
4. Пузийчук С.В. Сегментация курортного рынка как способ выбора наиболее привлекательного потребителя. В сборнике: Курорты, экология, образование. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию официального открытия санатория "Сестрорецкий курорт". 2000; С. 170-172.
5. Калюжнова Н.Я., Лидин К.Л., Шарафутдинов В.Н. Образ России как фактор туристической конкурентоспособности: монография. Иркутск. Изд.-во ИГУ. 2012. 216 с.
6. Кошурникова Ю.Е., Калюжнова Н.Я. Маркетинг отношений и клиентоориентированность в туризме: монография. Екатеринбург. 2018; 240 с.
7. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., & Koo C. Smart tourism: foundations and developments. //Electronic Markets. 2025; 25(3). 179-188. URL: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8> (дата обращения 2.04.2025)
8. Hawlitschek F., Notheisen B., Teubner T. Blockchain Technology in Tourism: A Review of Opportunities and Challenges // Information Technology & Tourism. 2020.
9. Santosh Bisoi, Mou Roy, Dr. Ansuman Samal. The Impact of Artificial Intelligence on the Hospitality Industry // International Journal of Advanced Science and Technology. 2020. V.29. No. 5. Pp. 4265-4276. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Mou-Roy-2/publication/343180745\\_Impact\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry/links/5f1a9c8b92851cd5fa421ba3/Impact-of-Artificial-Intelligence-in-the-Hospitality-Industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mou-Roy-2/publication/343180745_Impact_of_Artificial_Intelligence_in_the_Hospitality_Industry/links/5f1a9c8b92851cd5fa421ba3/Impact-of-Artificial-Intelligence-in-the-Hospitality-Industry.pdf). (дата обращения 2.04.2025).
10. UNWTO. Digital Transformation in Tourism: Challenges and Opportunities. Retrieved from 2021. URL: <https://www.unwto.org>. (дата обращения 2.04.2025).
11. Kudryavtseva K.V., Skliar M.A., Vakhitova L.R., Shapiro N.A. Economics of Industry 4.0 in The Politicaleconomy Paradigm. В книге: Industry 4.0 Implications. Implications for Management, Economics and Law. Ser. "Interdisciplinary Thoughtof the 21st Century" Berlin/Boston, 2021. С. 115-121.
12. Овчаренко Л.А., Лебезова Э.М. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма//Электрон. научный журнал «Век качества». 2021; №4. С. 106-126. URL: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/421006.pdf> (дата обращения 2.04.2025).
13. Морозов М.А., Морозова Н.С. Инновационные тренды развития туризма и гостиничного бизнеса в условиях цифровизации // Естественно-гуманитарные исследования 2020. № 28(2). С. 196-202.
14. Оборин М.С. Цифровая трансформация туристического пространства: новые возможности //Современные проблемы сервиса и туризма. 2022. № 1. Том 16. С. 157-164
15. Плугарь А., Стахно Н.Д. Формирование нового качества обслуживания потребителей сферы гостеприимства в условиях цифровизации // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2022. Том 8(18). Вып. 2. С. 160–169.
16. Козлова Е.А., Морозов В.П. Цифровая трансформация туристических кластеров в России: монография. Изд.-во Инфра-М, М.2020.
17. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е. Клиентоориентированность как управленческая технология // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 3. С. 49–57. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-3-49-57.
18. Филоненко Е. Топ-5 самых популярных мессенджеров в 2024 году URL: <https://digitalbusiness.kz/2024-06-20/top-5-samih-populyarnih-messendzherov-v-2024-godu/>.
19. Технологии превращают туризм в «умный» туризм // Вестник Глонас URL: <http://vestnik-glonass.ru/news/tech/tekhnologii-prevrashchayut-turizm-v-umnyy-turizm/>. (дата обращения 5.04.2025)

20. Анализ размера и доли рынка онлайн-туризма в Северной Америке – тенденции роста и прогнозы URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/online-travel-market-in-north-america> (дата обращения 5.04.2025).
21. Анализ размера и доли европейского рынка онлайн-туризма в Европе - тенденции роста и прогнозы URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/online-travel-market-in-europe> . (дата обращения 5.04.2025).
22. Анализ размера и доли российского рынка онлайн-жилья – тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.) URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/russia-online-accommodation-market>. (дата обращения 2.04.2025).
23. 50+ показателей CRM, которые вам следует знать в 2024 году URL: <https://www.freshworks.com/theworks/insights/crm-statistics/> (дата обращения 2.04.2025).
24. Индикаторы цифровой экономики: статистический сборник. М., НИУ ВШЭ, 2024. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf> . (дата обращения 2.04.2025).
25. Основные различия между гостями, бронирующими через туристические онлайн-платформы и напрямую URL: <https://partner.booking.com/ru/hosts/differences-between-online-travel-platform-and-direct-booker>. (дата обращения 2.04.2025).
26. *Константинова С.* Кому бояться онлайн //Турбизнес. URL: <https://www.tourbus.ru/article/2937.html>(дата обращения 2.04.2025).
27. Доля онлайн-агрегаторов растет, но до 95% продаж всех туров идет через офлайн-турагентов, URL: <https://www.atorus.ru/node/53443>. (дата обращения 2.04.2025).
28. Digital 2024: The United States Of America URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-united-states-of-america>. (дата обращения 2.04.2025).
29. Анализ размера и доли рынка программного обеспечения для управления задачами - тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.). URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/task-management-software-market><https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/task-management-software-market>. (дата обращения 2.04.2025).
30. *Ибрагим М.* Влияние искусственного интеллекта на индустрию туризма URL: <https://www.ultralytics.com/ru/blog/the-impact-of-ai-on-the-tourism-industry>. (дата обращения 2.04.2025).
31. *Морозов М.А.* Влияние мобильных приложений на развитие туристической индустрии // Вестник национальной академии туризма URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25001843>. (дата обращения 2.04.2025).
32. *Egger R.* Applied Data Science in Tourism: Interdisciplinary Approaches, Methodologies, and Applications. Salzburg University of Applied Sciences.647p. URL: <https://www.datascience-in-tourism.com/#:~:text=In%20tourism%2C%20examples%20of%20applications,monitoring%20systems%2C%20and%20much%20more>. (дата обращения 7.05.2025).
33. Глобальная аналитика больших данных на рынке туризма по типу (структурированная, полуструктурированная), по приложениям (крупные предприятия, МСП), по географическому объему и прогнозу // Аналитика больших данных в рынке туризма. URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/ru/product/big-data-analytics-in-tourism-market/> (дата обращения 2.04.2025).
34. Крупнейшие компании в отрасли туризма и тревел-бизнеса. Мировой рейтинг 2023 URL: <https://bnovo.ru/blog/largest-companies-in-the-tourism-rating-2023/>(дата обращения 2.04.2025).
35. Бутчер М. Облака США, России и Китая. Собрали главные компании, предоставляющие услуги облачных сервисов URL:<https://vc.ru/services/340526-oblaka-ssha-rossii-i-kitaya-sobrali-glavnye-kompanii-predostavlyayushie-uslugi-oblachnyh-servisov>. (дата обращения 2.04.2025).
36. *Разбо И.* Облачные системы управления отелем обзор решений для гостиничной автоматизации URL: <https://www.tourbc.ru/tehnologii/obzory/1416-oblachnye-sistemy-upravleniya-otelem-2021.html> (дата обращения 2.04.2025).
37. Travel and tour World. URL: <https://www.travelandtourworld.ru/news/article/ai-in-tourism-market-set-to-surge-projected-to-reach-usd-13-38-billion-by-2030-revolutionizing-the-travel-experience-know-about-the-latest-updates/> (дата обращения 2.04.2025).
38. Публикация данных по туризму в США: отчет TripAdvisor. URL: <https://www.travelandtourworld.ru/news/article/united-states-tourism-data-release-tripadvisors-report-offers-a-deep-dive-into-traveler-behavior-market-performance-and-popular-travel-destinations/> (дата обращения 2.04.2025)
39. Российский туризм осваивает большие данные и искусственный интеллект URL: <https://tass.ru/obschestvo/19093515>. (дата обращения 2.04.2025).
40. 20+ полезных приложений для путешествий по России URL: <https://www.kp.ru/russia/sovety-turistam/prilozheniya-dlya-puteshestvij-po-rossii/>(дата обращения 2.04.2025).

41. Travel and tour World. URL:[http://www.travelandtourtworld.com/news/article/flight-data-monitoring-market-to-surge-to-usd-16-6-billion-by-2030-transforming-travel-safety-and-efficiency-in-tourism-across-major-international-routes-what-you-need-to-know/?\\_gl=1\\*1dqyw4f\\*\\_ga\\*OTMzMTQ1MTM4LjE3NDAYmzI2NTM.\\*\\_ga\\_PQJZNHY61E\\*MTc0MTAwOTA4Mi4xMS4wLjE3NDEwMDkwODIuNjAuMC4w](http://www.travelandtourtworld.com/news/article/flight-data-monitoring-market-to-surge-to-usd-16-6-billion-by-2030-transforming-travel-safety-and-efficiency-in-tourism-across-major-international-routes-what-you-need-to-know/?_gl=1*1dqyw4f*_ga*OTMzMTQ1MTM4LjE3NDAYmzI2NTM.*_ga_PQJZNHY61E*MTc0MTAwOTA4Mi4xMS4wLjE3NDEwMDkwODIuNjAuMC4w). (дата обращения 2.04.2025).
42. Кумова Д.М. Использование платформ на базе искусственного интеллекта в сфере туризма // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15. № 3. С. 18-26.
43. Черешнева А. Гид по Москве в кармане: 6 приложений путеводителей URL: <https://poruski.me/2018/04/27/01-prilozhenija-o-moskve>. (дата обращения 2.04.2025).
44. Гриненко С. Smart-туризм в развитии туристской дестинации // Теоретические и прикладные аспекты развития сферы рекреации и туризма. 2024. № 2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/smart-turizm-v-razvitii-turistskoj-destinatsii>. (дата обращения 2.04.2025).

### References

1. Kuz'min A.M., Vysokovskaya Ye.A. Omnikanal'nyy marketing – odin iz ekonomicheskikh effektivnykh instrumentov marketingovoy strategii // *Metody menedzhmenta kachestva*. 2022. №7. P.35
2. Shapiro N.A. Characteristics of competitive advantages of border territories in the context of place marketing// *Scientific journal of NRU ITMO. Series: Economics and environmental management*. 2015. No. 2. P. 173-183.
3. Shapiro N.A. Grounds for business recovery growth after the covid-19 pandemic // *Scientific journal of NRU ITMO. Series: Economics and environmental management*. 2020. No. 2. P. 58-64. DOI 10.17586/2310-1172-2020-13-2-58-64
4. Puziyuchuk S.V. Segmentation of the resort market as a method of choosing the most attractive consumer. In the collection: Resorts, ecology, education. Materials of the International scientific and practical conference dedicated to the 100th anniversary of the official opening of the sanatorium "Sestroretsky resort". 2000; P. 170-172.
5. Kalyuzhnova N.Ya., Lidin K.L., Sharafutdinov V.N. The image of Russia as a factor in tourist competitiveness: monograph. Irkutsk. Publishing house of Irkutsk State University, 2012. 216 p.
6. Koshurnikova Yu.E., Kalyuzhnova N.Ya. Relationship marketing and customer focus in tourism: monograph. Ekaterinburg, 2018; 240 p.
7. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. Smart tourism: foundations and developments. // *Electronic Markets*. 2025. 25(3). P. 179-188. URL: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
8. Hawlitschek F., Notheisen B., Teubner T. Blockchain Technology in Tourism: A Review of Opportunities and Challenges // *Information Technology & Tourism*. 2020.
9. Santosh Bisoi, Mou Roy, Dr. Ansuman Samal. The Impact of Artificial Intelligence on the Hospitality Industry // *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. V.29. No.5. Pp. 4265-4276. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Mou-Roy-2/publication/343180745\\_Impact\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry/links/5f1a9c8b92851cd5fa421ba3/Impact-of-Artificial-Intelligence-in-the-Hospitality-Industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mou-Roy-2/publication/343180745_Impact_of_Artificial_Intelligence_in_the_Hospitality_Industry/links/5f1a9c8b92851cd5fa421ba3/Impact-of-Artificial-Intelligence-in-the-Hospitality-Industry.pdf).
10. UNWTO. Digital Transformation in Tourism: Challenges and Opportunities. Retrieved from URL: <https://www.unwto.org>. 2021.
11. Kudryavtseva K.V., Skliar M.A., Vakhitova L.R., Shapiro N.A. Economics of Industry 4.0 in The Politicaleconomy Paradigm. В книге: Industry 4.0 Implications. Implications for Management, Economics and Law. Ser. "Interdisciplinary Thoughtof the 21st Century" Berlin/Boston. 2021; С. 115-121.
12. Ovcharenko L.A., Lebezova E.M. Digitalization as a new paradigm for managing tourism development// *Electronic scientific journal "Century of Quality"*. 2021. No. 4. P. 106-126. URL: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/421006.pdf>
13. Morozov M.A., Morozova N.S. Innovative trends in the development of tourism and hotel business in the context of digitalization // *Natural Sciences and Humanities Research*. 2020; No. 28 (2). P. 196-202.
14. Oborin M. S. Digital transformation of the tourist space: new opportunities // *Modern problems of service and tourism*. 2022. Vol. 16 No. 1. P. 157-164
15. Plugar A., Stakhno N.D. Formation of a new quality of service for consumers in the hospitality industry in the context of digitalization // *Geopolitics and ecogeodynamics of regions*. 2022; Vol. 8(18). Issue 2. P. 160-169
16. Kozlova E.A., Morozov V.P. Digital transformation of tourism clusters in Russia: monograph. Infra-M Publishing House, M.2020.
17. Kalyuzhnova N.Ya., Koshurnikova Yu.E. Customer focusion as a management technology // *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»* 2024. № 3. P. 49-57. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-3-49-57

18. Filonenko E. Top 5 most popular messengers in 2024 URL: <https://digitalbusiness.kz/2024-06-20/top-5-samih-populyarnih-messendzherov-v-2024-godu/>
19. Technologies transform tourism into “smart” tourism // *Vestnik Glonas* URL: <http://vestnik-glonas.ru/news/tech/tekhnologii-prevrashchayut-turizm-v-umnyy-turizm/>.
20. North America Online Travel Market Size and Share Analysis – Growth Trends and Forecasts URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/online-travel-market-in-north-america>
21. Analysis of the European online tourism market size and share in Europe - growth trends and forecasts URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/online-travel-market-in-europe>.
22. Analysis of the size and share of the Russian online housing market – growth trends and forecasts (2024–2029) URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/russia-online-accommodation-market>.
23. 50+ CRM Metrics You Should Know in 2024. URL: <https://www.freshworks.com/theworks/insights/crm-statistics/>
24. Digital Economy Indicators: Statistical Digest. Moscow, National Research University Higher School of Economics, 2024. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>.
25. Key differences between guests booking through online travel platforms and directly URL: <https://partner.booking.com/ru/hosts/differences-between-online-travel-platform-and-direct-booker>.
26. Konstantinova S. Who should be afraid of online // *Tourism*. URL: <https://www.tourbus.ru/article/2937.html>
27. The share of online aggregators is growing, but up to 95% of all tour sales are made through offline travel agents. URL: <https://www.atorus.ru/node/53443>.
28. Digital 2024: The United States Of America. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-united-states-of-america>.
29. Task Management Software Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2024-2029). URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/task-management-software-market>
30. Ibrahim M. The Impact of Artificial Intelligence on the Tourism Industry. URL: <https://www.ultralytics.com/ru/blog/the-impact-of-ai-on-the-tourism-industry>.
31. Morozov M.A. The influence of mobile applications on the development of the tourism industry // *Bulletin of the National Academy of Tourism*. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25001843>.
32. Egger R. Applied Data Science in Tourism: Interdisciplinary Approaches, Methodologies, and Applications. Salzburg University of Applied Sciences. 647p. URL: <https://www.datascience-in-tourism.com/#:~:text=In%20tourism%2C%20examples%20of%20applications,monitoring%20systems%2C%20and%20much%20more>.
33. Global big data analytics in the tourism market by type (structured, semi-structured), by application (large enterprises, SMEs), by geographic volume and forecast// *Big data analytics in the tourism market*. URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/ru/product/big-data-analytics-in-tourism-market/>
34. Largest companies in the tourism and travel business industry. World ranking 2023. URL: <https://bnovo.ru/blog/largest-companies-in-the-tourism-rating-2023/>
35. Butcher M. Clouds of the USA, Russia and China. Collected the main companies providing cloud services. URL: <https://vc.ru/services/340526-oblaka-ssha-rossii-i-kitaya-sobrali-glavnye-kompanii-predostavlyayushie-uslugi-oblachnyh-servisov>.
36. Razbo I. Cloud hotel management systems: an overview of solutions for hotel automation. URL: <https://www.tourbc.ru/tehnologii/obzory/1416-oblachnye-sistemy-upravleniya-otelem-2021.html>
37. Travel and tour World. URL: <https://www.travelandtourworld.ru/news/article/ai-in-tourism-market-set-to-surge-projected-to-reach-usd-13-38-billion-by-2030-revolutionizing-the-travel-experience-know-about-the-latest-updates/>
38. US Tourism Data Release: Report Tripadvisor. URL: <https://www.travelandtourworld.ru/news/article/united-states-tourism-data-release-tripadvisors-report-offers-a-deep-dive-into-traveler-behavior-market-performance-and-popular-travel-destinations/>
39. Russian tourism is mastering big data and artificial intelligence. URL: <https://tass.ru/obschestvo/19093515>.
40. 20+ Useful Apps for Traveling in Russia. URL: <https://www.kp.ru/russia/sovety-turistam/prilozheniya-dlya-puteshestvij-po-rossii/>
41. Travel and tour World. URL: [http://www.travelandtourworld.com/news/article/flight-data-monitoring-market-to-surge-to-usd-16-6-billion-by-2030-transforming-travel-safety-and-efficiency-in-tourism-across-major-international-routes-what-you-need-to-know/?\\_gl=1\\*1dqyw4f\\*\\_ga\\*OTMzMTQ1MTM4LjE3NDAYMzI2NTM.\\*\\_ga\\_PQJZNHY61E\\*MTc0MTAwOTA4Mi4xMS4wLjE3NDYwMDkwODIuNjAuMC4w](http://www.travelandtourworld.com/news/article/flight-data-monitoring-market-to-surge-to-usd-16-6-billion-by-2030-transforming-travel-safety-and-efficiency-in-tourism-across-major-international-routes-what-you-need-to-know/?_gl=1*1dqyw4f*_ga*OTMzMTQ1MTM4LjE3NDAYMzI2NTM.*_ga_PQJZNHY61E*MTc0MTAwOTA4Mi4xMS4wLjE3NDYwMDkwODIuNjAuMC4w)
42. Kumova D.M. Use of platforms based on artificial intelligence in the field of tourism // *Service in Russia and Abroad*. 2021. Vol. 15. No. 3. P. 18–26.

43. Chereshneva A. Moscow Guide in Your Pocket: 6 Travel Guide Apps. URL: <https://poruski.me/2018/04/27/01-prilozhenija-o-moskve>.
44. Grinenko S. Smart tourism in the development of a tourist destination // *Theoretical and applied aspects of the development of the recreation and tourism sphere*. 2024. № 2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/smart-turizm-v-razvitii-turistskoy-destinatsii>.

*Статья поступила в редакцию 13.04.2025*  
*Принята к публикации 27.05.2025*

*Received 13.04.2025*  
*Accepted for publication 27.05.2025*