

Оригинальная статья / Original article

УДК 640.4

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-128-139>Особенности формирования понятия цифровой зрелости
в гостиничной индустрииО. Е. Пирогова¹✉, Е. И. Четвернин¹¹ Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Политехническая ул., д. 29/Б, г. Санкт-Петербург 195251, Российская Федерация

✉ e-mail: kafedra17@rambler.ru

Резюме

Актуальность исследования обусловлена необходимостью систематизации и уточнения понятийного аппарата в области цифровой трансформации гостиничного бизнеса, что является предпосылкой для формирования методологически обоснованных подходов к диагностике и управлению цифровой зрелостью гостиничных предприятий. Особое значение данная проблема приобретает в условиях возрастающих требований к качеству сервиса, усилению конкурентной борьбы и необходимости обеспечения устойчивого развития гостиничного бизнеса в цифровой экономике.

Цель – сформулировать характеристику понятия цифровой зрелости гостиничного бизнеса с учетом его специфики.

Задачи: проанализировать существующие определения цифровой зрелости; выявить ключевые характеристики цифровой зрелости гостиниц; предложить формулировку понятия с учетом специфики гостиничного бизнеса.

Методология. В основе исследования применялся системный подход, интерпретация, анализ, синтез по отношению к понятию и характеристикам цифровой зрелости в гостиничном бизнесе.

Результаты. В статье рассмотрены теоретические и прикладные аспекты формирования понятия цифровой зрелости применительно к гостиничному бизнесу, проведён анализ подходов к определению понятия цифровой зрелости, представленных как отечественными, так и зарубежными авторами. На основе обобщения теоретических источников и отраслевой специфики сформулирована интерпретация цифровой зрелости гостиницы как уровня её способности устойчиво и стратегически интегрировать цифровые технологии в бизнес-процессы, управление персоналом и обслуживание гостей. Выделены ключевые характеристики зрелости: стратегическая направленность, организационная гибкость, технологическая оснащённость, цифровая культура и клиентоцентричность. Цифровая зрелость в гостиничной индустрии должна учитывать баланс между технологичностью и человеческим фактором.

Выводы. В исследовании уточнено понятие цифровой зрелости применительно к гостиничному бизнесу. Установлено, что цифровая зрелость включает не только уровень технологического развития, но и стратегическую, организационную и культурную готовность отеля к цифровой трансформации. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к диагностике и развитию цифровой зрелости для обеспечения устойчивости гостиничного бизнеса в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая зрелость; гостиницы; эффективность предприятия; цифровизация; цифровая трансформация; средства размещения.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Пирогова О. Е., Четвернин Е. И. Особенности формирования понятия цифровой зрелости в гостиничной индустрии // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 128–139. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-128-139>

Поступила в редакцию 07.04.2025

Принята к публикации 02.05.2025

Опубликована 30.06.2025

© Пирогова О. Е., Четвернин Е. И., 2025

Features of formation of the concept of digital maturity in the hotel industry

Oksana E. Pirogova¹ ✉, Evgeny I. Chetvernin¹

¹ Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
29/B Polytechnicheskaya Str., St. Petersburg 195251, Russian Federation

✉ e-mail: kafedra17@rambler.ru

Abstract

The relevance of the research is due to the need to systematize and clarify the conceptual framework in the field of digital transformation of the hotel business, which is a prerequisite for the formation of methodologically sound approaches to the diagnosis and management of digital maturity of hotel enterprises. This problem is of particular importance in the context of increasing demands on the quality of service, increased competition and the need to ensure the sustainable development of the hotel business in the digital economy.

The purpose is to formulate a characteristic of the concept of digital maturity of the hotel business, taking into account its specifics.

Objectives: to analyze the existing definitions of digital maturity; to identify the key characteristics of the digital maturity of hotels; to propose a formulation of the concept taking into account the specifics of the hotel business.

Methodology. The research was based on a systematic approach, interpretation, analysis, synthesis in relation to the concept and characteristics of digital maturity in the hotel business.

Results. The article examines the theoretical and applied aspects of the formation of the concept of digital maturity in relation to the hotel business, analyzes approaches to the definition of digital maturity, presented by both domestic and foreign authors. Based on the generalization of theoretical sources and industry specifics, the interpretation of the digital maturity of the hotel is formulated as the level of its ability to sustainably and strategically integrate digital technologies into business processes, personnel management and guest service. The key characteristics of maturity are highlighted: strategic orientation, organizational flexibility, technological equipment, digital culture and customer-centricity. Digital maturity in the hotel industry must take into account the balance between technology and the human factor.

Conclusions. The study clarifies the concept of digital maturity in relation to the hotel business. It has been established that digital maturity includes not only the level of technological development, but also the strategic, organizational and cultural readiness of the hotel for digital transformation. The conclusion is made about the need for an integrated approach to the diagnosis and development of digital maturity to ensure the sustainability of the hotel business in a digital economy.

Keywords: digital maturity; hotels; enterprise efficiency; digitalization; digital transformation; accommodation facilities.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Pirogova O.E., Chetvernin E.I. Features of formation of the concept of digital maturity in the hotel industry. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(3):128–139. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-128-139>

Received 07.04.2025

Accepted 02.05.2025

Published 30.06.2025

Введение

Цифровая зрелость рассматривается как индикатор готовности предприятия к функционированию в условиях цифровой среды и служит основой для формирования цифровой стратегии. Её оценка и понимание становятся необходимыми не только на уровне государства и крупных

корпораций, но и в сфере гостеприимства, где эффективность напрямую зависит от качества взаимодействия с клиентом и скорости адаптации к изменениям.

Актуальность внедрения цифровых решений в гостиницах подтверждается и статистическими данными по результатам опроса, проведённого компанией

TeamJet в ноябре 2024 г. среди представителей гостиничного рынка России. Порядка 73% отельеров используют в работе отраслевые цифровые решения, 45% из них применяют цифровые сервисы на регулярной основе, 28% – иногда, 11% находятся на стадии внедрения, 16% не используют цифровые сервисы вовсе или только задумываются об их использовании.

Показательно, что интерес к теме цифровой трансформации устойчиво растёт. По данным Deloitte, с 2016 по 2022 гг. в отчетах анализируемых компаний более 600 раз упоминались слова, связанные с цифровыми изменениями. Около 55% слов были связаны с цифровыми изменениями с тенденцией к росту.

Наибольшая частота терминов была связана с оцифровкой отношений между компаниями и клиентом, прорывными технологиями и потенциальными операциями, которые можно оцифровать.

Вопросам цифровой трансформации было посвящено достаточно большое количество публикации, индексируемых в электронной библиотеке E-library. На рисунке 1 представлены запросы интереса к данной теме по годам. Особый интерес к понятию «цифровая трансформация» наблюдается с 2019 по 2021 гг. Это связано с тем, что существовали коронавирусные ограничения и была необходимость ограничить контакты людей и перевести процессы в цифровой формат.



Рис. 1. Динамика количества публикации, посвященных цифровой трансформации (<https://elibrary.ru/>)

На рисунке 2 представлена динамика количества публикации, посвященных понятию цифровой зрелости. Исходя из данных рисунка 2, первые индексируемые в E-library публикации, связанные с этим понятием, появились двумя годами позже. Особенный рост количества публикаций также совпадает с периодом коронавирусных ограничений.

Первые индексируемые материалы на E-library по теме цифровой зрелости были опубликованы на несколько лет позже, чем статьи о цифровой трансформации.

На наш взгляд, это связано с развитием явления цифровой трансформации, которое отражает процесс изменений под влиянием цифровизации. В данном случае сформировалась потребность в оценке результатов, понимания степени успешности и глубины изменений. Таким образом, понятие «цифровая зрелость» является логической частью цифровой трансформации, которая сформировалась в качестве инструмента управления и диагностики цифрового развития организации.

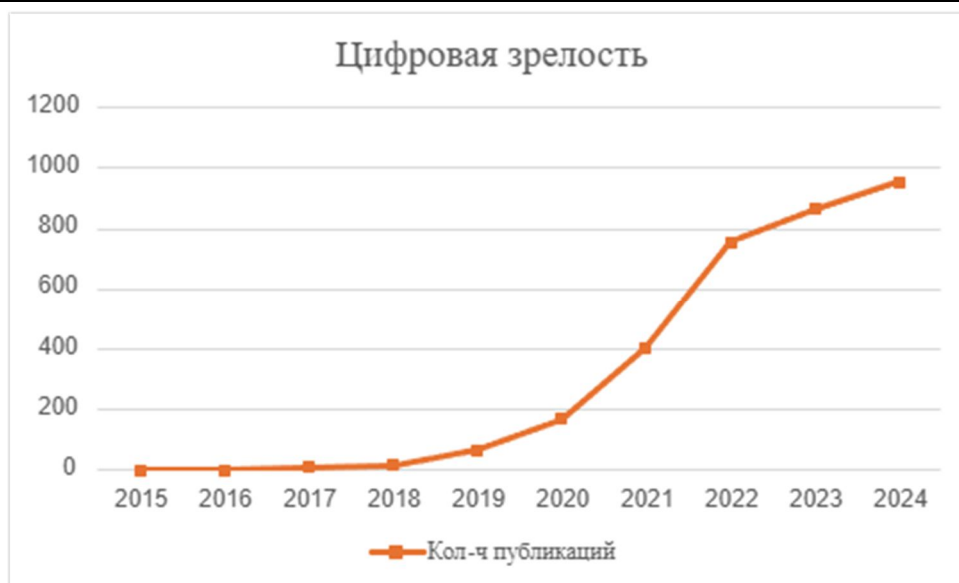


Рис. 2. Динамика количества публикации, посвященных цифровой зрелости (<https://elibrary.ru/>)

Необходимость понимания цифровой зрелости усиливается в государственной политике. В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» определена национальная цель – «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы». В большей степени это связано с цифровизацией государственного и муниципального управления, общественно важных услуг и обеспечения цифрового суверенитета [1]. Однако нельзя сказать, что это не отразится определенным образом на экономике и не будет изолировано только в области государственного управления.

Роль цифровых технологий в гостиничном бизнесе постоянно растет, несмотря на то, что гостиничных бизнес предполагает высокую долю взаимодействия «человек – человек». Существует потребность и стремление к эксплуатационной эффективности, формированию персонализированного гостевого опыта, бесшовности обслуживания, взаимной интеграции платформ для автоматизации [2].

Материалы и методы

Трансформация понятия «цифровая зрелость» представлена во многих работах отечественных ученых. В результате проведенного анализа понятийного аппарата, связанного с цифровой зрелостью, в таблице 1 представлены авторы, определения и основные характерные особенности определения «цифровая зрелость».

На основании изложенных выше определений и их характеристик можно сказать, что цифровая зрелость несет в себе статичную составляющую¹ – уровень цифрового развития – и динамичную [8] – процесс постоянного совершенствования, адаптации к цифровой среде и прогнозирования, формируя собственную стратегию для каждой компании [9].

Цифровая зрелость организации предполагает использование цифровых технологий для достижения стратегических результатов в рамках всей организации. В этот процесс вовлекаются все уровни и функции бизнеса, включая руководство, персонал, процессы, данные и клиентов [10].

¹ Мачалкин С. Е. Специфика развития гостиничного бизнеса в России на современном этапе хозяйствования: дис. ... канд. экон. наук / ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»; ТГУ им. Г. Р. Державина. Тамбов, 2012. 156 с.

Таблица 1. Определения понятия цифровая зрелость и его характеристики

Автор	Определение понятия	Характеристика
А. С. Погорельцева, И. Г. Саимьянова [3]	Цифровая зрелость как некоторое состояние во времени, в котором находятся участники экономических отношений для достижения целей с использованием цифровых технологий	Этапы цифровизации, использование технологий для достижения целей
И. В. Асланова, А. И. Куличкина [4].	Цифровая зрелость — это реакция организации на изменение цифровой среды через внедрение технологий в бизнес-процессы и развитие необходимых компетенции персонала в данной области	Адаптивность и гибкость организации к изменению внешней и цифровой среды
Компания Deloitte [5]	Цифровая зрелость как степень цифровой трансформации, где последнее является процессом превращения аналогового предприятия в цифровое, т. е. предприятие, использующее технологии для всех аспектов бизнес-процессов	Всеобъемлющая цифровая интеграция (операционная деятельность, маркетинг, клиентский опыт и др.)
Л. В. Шабалина [6]	Цифровая зрелость — это постепенный и длительный процесс, который не может быть реализован в относительно короткое время. Речь идет об адаптации, развитии и непрерывности процесса управления изменениями, который в итоге приводит к стратегии управления изменениями в рамках сложившихся бизнес-процессов	Эволюционный характер изменений, стратегическое управление изменениями
G. C. Kane, [7]	Цифровая зрелость систематическая подготовка предприятия к цифровым изменениям	Способность проактивно реагировать на изменения, прогнозирование изменений

Компаниями управляют люди, и в данном случае человеческий фактор имеет определяющее значение. Соответственно цифровая зрелость организации формируется при развитии цифровых компетенций персонала.

Цифровая зрелость в гостиничном бизнесе позволит решить ряд проблем, связанных с управлением, обслуживанием гостей, маркетингом и финансовыми показателями [11]. В современных условиях отели сталкиваются с высокой конкуренцией, ростом ожиданий клиентов и необходимостью оптимизации затрат. Определенный уровень цифровой зрелости предполагает, что гостиничные предприятия справятся с указанными проблемами за счет автоматизации, персонализации и интеграции инновационных технологий [12].

Одной из ключевых проблем, которую решает цифровая зрелость, является неэффективность управления гостиницей. В гостиничных предприятиях есть множество ручных процессов и опера-

ций, проблема неструктурированных данных и отсутствие интеграции между различными системами.

Также сложные и неупорядоченные процессы, дублирование задач и ограниченная управляемость ресурсам замедляют работу гостиницы, увеличивают затраты и снижают уровень контроля. Системное внедрение цифровых технологий предполагает возможность оптимизировать взаимодействие между подразделениями, ускорить принятие решений и повысить прозрачность бизнес-процессов для всех заинтересованных лиц.

Гостиничный бизнес характеризуется рядом особенностей, определяющих специфику внедрения цифровых технологий. В первую очередь это осуществление деятельности на стыке материального и нематериального поля, одновременность процессов производства и потребления, неоднородность гостиничной услуги, высокая чувствительность к изменениям внешней среды [13].

Есть зависимость предприятия от качества обслуживания относительно класса гостиничного предприятия. В данном случае ожидания гостей находятся не только в сфере условий проживания, обслуживания, определенного перечня услуг, но и сформированных ожиданий в зависимости от класса гостиницы.

Остается высокая роль человеческого фактора, где сотрудники осуществляют непосредственный контакт с гостями. От работы сотрудника может зависеть деятельность всей компании в плане репутации, имиджа и внутренних процессов. В особенности, если в организации малое число номеров и для обслуживания не требуется большое количество персонала [14].

Сезонные колебания спроса, где гостиничные предприятия сталкиваются с пиковыми периодами (например, праздники или туристические сезоны) и периодами низкого спроса. В связи с этим отели используют динамическое ценообразование по аналогии с ценообразованием авиакомпаний. Конечно, есть исключения, где тарифы изменяются от дня ко дню, или есть сезонное распределение цен, или они статичны на протяжении всего сезона.

Омниканальность взаимодействия с гостями подразумевает работу через онлайн-платформы по бронированию услуг, социальные сети и официальные сайты. Через каналы связи начинается обслуживание гостей с целью доведения гостя до бронирования номера и послепродажного обслуживания, когда гость уже выехал и целью предприятия является повторное бронирование.

Безопасность данных и конфиденциальность являются неотъемлемой частью гостиничного бизнеса. Она подразумевает под собой защиту платежных данных, персональных данных на этапах бронирования, заселения и проживания. Работа с данными клиентов и внутренними процессами требует защиты от внешних и внутренних рисков. Определенный уро-

вень цифровой зрелости предполагает выстраивание устойчивой системы управления безопасностью, минимизации потенциальных угроз и обеспечение работы бизнеса.

Гостиничные предприятия обслуживают гостей разных культур, стран и возможностей, что требует от организации понимания их особенностей: питания, условий размещения, физических возможностей, культуры общения и решения проблем [15].

Территориальная непропорциональность – сосредоточение предприятий в центре дестинации и отсутствие гостиниц с приемлемым уровнем сервиса и условий проживания на периферии.

Взаимосвязь гостиничных услуг с целями путешественника – зависимость предприятия от туристических операторов и туристических агентов, формирующих и реализующих туристический продукт.

Развитие цифровой зрелости в гостиничном бизнесе предлагает потенциальные конкурентные преимущества, охватывающие операционные процессы, клиентский сервис, маркетинговые стратегии и финансовые показатели.

Одним из ключевых аспектов является автоматизация управления отелем, позволяющая значительно сократить операционные издержки и оптимизировать использование ресурсов.

Финансовая стабильность – это аспект, на который влияет уровень цифровой зрелости. В условиях нестабильного и сезонного спроса, высокой конкуренции управление доходами требует точного анализа данных и способности гибко адаптироваться к изменениям рынка. Предполагается, что внедрение технологий помогает гостиницам более эффективно прогнозировать потребности, управлять ресурсами и снижать потери от неиспользованных возможностей.

Гостиницы могут предлагать индивидуализированные предложения, гибкие условия проживания, что увеличи-

вают удовлетворенность клиентов и способствует их повторному бронированию.

С точки зрения маркетинга технологии позволяют расширить каналы привлечения клиентов. Гостиницы с высоким уровнем цифровой зрелости активно используют омниканальные продажи, автоматизированные системы email-маркетинга и инструменты управления онлайн-репутацией. Гостиничный бизнес также сталкивается с проблемой эффективного позиционирования на рынке. Недостаточная узнаваемость среди целевой аудитории и слабая работа с репутацией могут ограничивать привлечение новых клиентов. Достижение определенного уровня цифровой зрелости позволяет выстраивать стратегию взаимодействия с аудиторией, укреплять репутацию и создавать устойчивое присутствие на рынке.

Одним из главных недостатков является высокая стоимость внедрения новых технологий. Приобретение и интеграция цифровых систем, таких как PMS, CRM, BI-аналитика и инструменты автоматизации, требуют значительных финансовых вложений, что может быть серьезным барьером, учитывая, что в классическом понимании гостиниц они требуют крупных капитальных вложений для выхода на рынок.

Другой проблемой является сложность адаптации персонала к новым технологиям. Автоматизация и цифровизация процессов требуют переобучения сотрудников и развития новых компетенций. Соппротивление изменениям, нехватка IT-специалистов и необходимость регулярного обучения персонала могут замедлить процесс цифровизации [16].

Зависимость от цифровых систем также представляет собой потенциальную угрозу. Технические сбои, сбои в облачных сервисах, хакерские атаки и киберугрозы могут нанести вред работе гостиницы, привести к утечке данных гостей и нанести ущерб репутации отеля.

Кроме того, важно учитывать вопрос сохранения персонализированного сервиса. В гостиничном бизнесе высокую ценность имеет живое общение с гостем. Чрезмерная автоматизация и сокращение количества сотрудников могут негативно повлиять на уровень сервиса, особенно в отелях премиум-класса [17].

В современном мире разнообразие и удобство цифровых сервисов, начиная от онлайн-бронирования и мгновенного подтверждения номера до персонализированных предложений, формируют определенный клиентский опыт. Цифровизация в целом позволяет повысить уровень удовлетворенности гостей, создавая гибкие и комфортные условия проживания, где каждое взаимодействие с отелем происходит комфортно и эффективно как для гостя, так и для сотрудников компании.

Результаты и их обсуждение

На основе анализа понятийного аппарата и практических особенностей отельной отрасли цифровая зрелость в гостиницах охватывает пять взаимосвязанных аспектов [18]

Стратегический аспект определяет наличие цифровой повестки на уровне высшего менеджмента, интеграцию целей цифровизации в общую бизнес-стратегию, формирование видения в направлении цифровой трансформации.

Организационный аспект – это цифровизация бизнес-процессов, формирование гибкости структур и изменение внутренних регламентов и операций с учётом цифровых возможностей.

Технологический аспект включает в себя инфраструктуру, архитектуру решений, степень автоматизации и взаимосвязи между цифровыми системами.

Культурный и человеческий аспекты включают в себя цифровую компетентность персонала, наличие внутрикорпоративной поддержки инноваций, обучающих практик и адаптацию персонала к цифровым изменениям.

Клиентоцентричность отражает фокус на повышении ценности для клиента через персонализацию сервиса, цифровые каналы взаимодействия, анализ клиентских данных и постобслуживание – выстраивания бизнес-процессов вокруг проблем, которые решает бизнес по отношению к гостю.

Цифровая зрелость в гостиничных предприятиях имеет следующие отличительные особенности [19]: преобладание живого сервиса, что требует баланса между автоматизацией и персональным контактом; мультиканальность

управления взаимоотношениями с клиентами (до, во время и после пребывания); высокое значение гибкости в работе с персоналом и в операционных решениях; разнообразие ожиданий со стороны клиентов, включая культурные и поведенческие аспекты; чувствительность к уровню доверия, безопасности и репутации, что делает цифровую зрелость не только операционным, но и имиджевым ресурсом.

Рассмотрим характерные черты и особенности цифровой зрелости гостиничного предприятия (табл. 2).

Таблица 2. Выявленные особенности цифровой зрелости гостиничного предприятия

Характерная черта	Описание
Интеграция цифровизации в клиентский путь	Согласованное использование цифровых инструментов на всех этапах взаимодействия с гостем – от бронирования до постобслуживания
Баланс между технологиями и персонализированным сервисом	Технологии усиливают, но не заменяют живое обслуживание
Адаптивность к сезонным и рыночным колебаниям	Способность отеля гибко управлять загрузкой, ценами и маркетингом с опорой на цифровые данные
Организационно-технологическая гибкость	Оперативность изменять процессы и интегрировать технологии без ущерба для сервиса
Цифровая безопасность и защита данных	Наличие устойчивой системы защиты персональных и платёжных данных гостей
Развитая цифровая культура персонала	Цифровая подготовка сотрудников и их вовлечённость в инновационные процессы

Понятие «цифровая зрелость» в гостиничном бизнесе приобретает отраслевую специфику, обусловленную особенностями предоставляемой услуги, характером клиентского взаимодействия и высоким значением человеческого фактора. В отличие от промышленности или банковского сектора, где цифровизация предполагает автоматизацию последовательных линейных процессов, в гостиничном деле это требует настройки цифровых решений с учётом эмоциональной составляющей сервиса, сезонной изменчивости спроса, ожидания персонализированного подхода, что в контексте гостиничного предприятия является ресурсоёмким. Это поднимает вопрос о необходимости

оценки использования ресурсов или создания дополнительной ценности продукта, используя текущие ресурсы с применением технологий

Указанные особенности цифровой зрелости гостиниц не являются изолированными. Между ними существует внутренняя взаимосвязь. Стратегия устанавливает направление цифрового развития и определяет, какие организационные изменения необходимы. Организационная гибкость гостиничных предприятий обеспечивает реализацию технологических решений. Технологическая инфраструктура создаёт основу для персонализированного сервиса и цифрового взаимодействия с гостями. При этом существует зависимость от

человеческого ресурса, т. е. уровня цифровой подготовки, вовлечённости персонала и культуры инноваций.

Внутренние усилия отеля с точки зрения цифровизации процессов, и в особенности продолжающегося широкого использования человеческих ресурсов, создают ценность гостиничного продукта с материальной стороны (номерной фонд, питание, общественные зоны) и нематериальной стороны (эмоции, обслуживание, человеческий контакт).

Таким образом, цифровая зрелость гостиничного предприятия показывает не только внутреннюю эффективность компании, но также влияет на внешнее восприятие.

Цифровая зрелость гостиничного предприятия – это уровень готовности и способности гостиничного предприятия эффективно и устойчиво интегрировать цифровые технологии в стратегию, операционные процессы и клиентский сервис с учетом специфики гостиничного продукта, а именно: высокой роли человеческого фактора, сезонных колебаний спроса и необходимости индивидуализации услуг. Это состояние, при котором цифровая трансформация не является разовым процессом, а встроена в бизнес-модель, организационную культуру и управленческие практики отеля.

Выводы

Цифровая зрелость становится не просто фактором конкурентного преимущества, а критерием устойчивости гостиничного бизнеса. Предполагается, что гостиницы, которые смогут эффективно интегрировать цифровые решения, обеспечат себе устойчивое будущее, повышая уровень лояльности клиентов, снижая операционные издержки и максимизируя доходность.

Процесс цифровизации требует не только технологических инвестиций, но и изменения организационной культуры. Важно не только внедрять инновационные решения, но и обучать сотрудников работать в новой цифровой среде, развивать их компетенции и формировать гибкое мышление.

Достижение цифровой зрелости возможно при последовательном подходе к модернизации бизнес-процессов, обеспечении безопасности данных и интеграции инновационных решений в долгосрочную стратегию развития. В условиях высокой конкуренции цифровизация становится фактором, определяющим выживаемость гостиничных предприятий. Компании, которые не адаптируются к изменяющимся условиям рынка, рискуют потерять клиентов, уступая место более технологически продвинутым конкурентам.

Список литературы

1. Кудрявцева Т. Ю., Кожина К. С. Основные понятия цифровизации // Вестник Академии знаний. 2021. № 44(3). С. 149-151. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11228>
2. Полищук О. А., Казарян Ш. Г., Копылова Д. А. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как необходимое условие успешного функционирования отелей // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 5. С. 71-82. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-5-71-82>
3. Погорельцев А. С., Салимьянова И. Г. Особенности оценки цифровой зрелости организаций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 5-2(137). С. 118-125.
4. Асланова И. В., Куличкина А. И. Исследование и оценка цифровой зрелости организации // Кластеризация цифровой экономики: теория и практика / И. В. Асланова, А. В. Бабкин, О. Г. Блажевич [и др.] СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. С. 602-626. <https://doi.org/10.18720/IEP/2020.6/24>

5. Pivoting to digital maturity. Seven capabilities central to digital transformation. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html> (дата обращения: 20.03.2025).
6. Шабалтина Л. В. Цифровая зрелость как инструмент целенаправленной трансформации технологических укладов // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 6. С. 2055-2072. <https://doi.org/10.18334/ce.16.6.114863>. EDN IXMDTM
7. Kane G. C. Digital Maturity, Not Digital Transformation. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/> (дата обращения: 20.03.2025).
8. Проценко Ю. В. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса // Промышленная политика в Российской Федерации. 2024. № 1-3. С. 7-13.
9. Ермоленко В. В., Цигип А. С. Модель современного отеля в условиях цифровизации: формирование новых уникальных конкурентных преимуществ // Управление инновационной экосистемой региона и коммерциализацией нововведений. Организационное, аналитическое и информационно-документационное сопровождение деятельности инфраструктуры: сборник трудов V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием, г. Краснодар, 24–29 мая 2021 года / отв. редактор В. В. Ермоленко. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2021. С. 332-338.
10. Боженко Е. С., Варданян А. А. Современные цифровые технологии как основа совершенствования стандартов гостиничного сервиса // Многополярная глобализация и Россия: материалы VIII Международной научно-практической конференции памяти А. Ю. Архипова, г. Ростов-на-Дону – г. Таганрог, 20–22 мая 2021 года. Ростов н/Д: Южный федеральный университет, 2021. С. 32-34. EDN INLSZT
11. Инновационная экосистема индустрии гостеприимства и туризма в условиях цифровизации / М. К. Ашинова, Л. В. Пригода, С. К. Ешугова, Г. В. Кадакоева // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 10. С. 3659-3676. <https://doi.org/10.18334/ce.17.10.119229>
12. Xiyan Ka, Jingyi Tang, Tianyu Ying. A Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises // Journal of theoretical and applied electronic commerce research. 2023. N 18(3). P. 1511-1528.
13. Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 38-52. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>
14. Котельников Д. А. Цифровая трансформация туристской индустрии: опыт Санкт-Петербурга // Экономика и предпринимательство. 2023. № 8(157). С. 1213-1220. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.157.8.229>
15. Пирогова О. Е., Мустафина А. В. Веб-доступность в туристическом секторе: анализ туристического портала Санкт-Петербурга // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 3(129). С. 168-171. EDN IGIOJG
16. Крыжановская О. А., Мальцева И. Ф. Особенности российского бренд-менеджмента и его влияние на эффективность стратегического управления территориальным развитием // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8, № 1(26). С. 47-54.
17. Мальцева И. Ф., Крыжановская О. А. Институциональное обеспечение стратегического планирования в Российской Федерации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8, № 2(27). С. 31-38.
18. Алексахин А. Н., Нохтуева Е. Н., Байтимерова Л. С. Цифровая трансформация в сфере туризма: тенденции и перспективы развития // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 674-679. EDN CRVNCT

19. Левченко К. К. Структурно-функциональная модель цифровой платформы в туризме // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 3А. С. 285-293. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.70.77.066>. EDN PUDCBU

References

1. Kudryavtseva T.Yu., Kozhina K.S. Basic concepts of digitalization. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;(44):149-151. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11228>

2. Polishchuk O.A., Kazaryan Sh.G., Kopylova D.A. Digital transformation of the hotel business as a necessary condition for the successful functioning of hotels. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(5):71-82. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-5-71-82>

3. Pogoreltsev A.S., Salimyanova I.G. Features of assessing the digital maturity of organizations. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*. 2022;(5-2):118-125. (In Russ.)

4. Aslanova I.V., Kulichkina A.I. Research and evaluation of the digital maturity of an organization. In: Aslanova I.V., Babkin A.V., Blazevich O.G., et al. *Klasterizatsiya tsifrovoy ekonomiki: teoriya i praktika = Clusterization of the digital economy: theory and practice*. St. Petersburg: POLYTECH PRESS; 2020. P. 602-626. (In Russ.) <https://doi.org/10.18720/IEP/2020.6/24>

5. Pivoting to digital maturity. Seven capabilities central to digital transformation. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html> (accessed 20.03.2025).

6. Shabaltina L.V. Digital maturity as a tool for purposeful transformation of technological structures. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2022;16(6):2055-2072. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.16.6.114863>. EDN IXMDTM

7. Kane G.C. Digital Maturity, Not Digital Transformation. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/> (accessed 20.03.2025).

8. Protsenko Yu.V. Digital transformation of the hotel business. *Promyshlennaya politika v Rossiiskoi Federatsii = Industrial policy in the Russian Federation*. 2024;(1-3):7-13. (In Russ.)

9. Ermolenko V.V., Tsigip A.S. The model of a modern hotel in the context of digitalization: the formation of new unique competitive advantages. In: Ermolenko V.V. (ed.) *Upravlenie inno-vatsionnoi ekosistemoi regiona i kommertsializatsiei novovvedenii. Organizatsionnoe, analiticheskoe i informatsionno-dokumentatsionnoe soprovozhdenie deyatel'nosti infrastruktury: sbornik trudov V Vserossiiskoi (natsional'noi) nauchno-prakticheskaya konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, g. Krasnodar, 24–29 maya 2021 goda = Management of the innovative ecosystem of the region and the commercialization of innovations. Organizational, analytical, information and documentation support of infrastructure activities: Proceedings of the V All-Russian (National) Scientific and Practical Conference with International Participation, 24-29 May 2021, Krasnodar*. Krasnodar: Kubanskii gosudarstvennyi universitet; 2021. P. 332-338. (In Russ.)

10. Bozhenko E.S., Vardanyan A.A. Modern digital technologies as the basis for improving hotel service standards. In: *Mnogopolyarnaya globalizatsiya i Rossiya: Materialy VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii pamyati A.Yu. Arkhipova = Multipolar globalization and Russia: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference in memory of A.Y. Arkhipov, 20-22 May 2021, Rostov-on-Don – Taganrog*. Rostov-on-Don: Yuzhnyi federal'nyi universitet; 2021. P. 32-34. (In Russ.) EDN INLSZT

11. Ashinova M.K., Prigoda L.V., Yeshugova S.K., Kadakoeva G.V. The innovative ecosystem of the hospitality and tourism industry in the context of digitalization. *Kreativnaya*

ekonomika = Creative Economy. 2023;17(10):3659-3676. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.17.10.119229>

12. Xiyan Ka, Jingyi Tang, Tianyu Ying. A Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023;(18):1511-1528.

13. Gileva T.A. Digital maturity of an enterprise: assessment and management methods. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika = USNTU Bulletin. Science, Education, Economics. Series: Economics*. 2019;(1):38-52. (In Russ.) <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>

14. Kotelnikov D.A. Digital transformation of the tourism industry: the experience of St. Petersburg. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2023;(8):1213-1220. (In Russ.) <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.157.8.229>

15. Pirogova O.E., Mustafina A.V. Web accessibility in the tourism sector: an analysis of the St. Petersburg tourism portal. *Nauka i biznes: puti razvitiya = Science and Business: Ways of Development*. 2022;(3):168-171. (In Russ.) EDN IGIOJG

16. Kryzhanovskaya O.A., Maltseva I.F. Features of Russian brand management and its impact on the effectiveness of strategic management of territorial development. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2018;8(1):47-54. (In Russ.)

17. Maltseva I.F., Kryzhanovskaya O.A. Institutional support for strategic planning in the Russian Federation. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2018;8(2):31-38. (In Russ.)

18. Aleksakhin A.N., Nokhtueva E.N., Baytimerova L.S. Digital transformation in the field of tourism: trends and development prospects. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;(3):674-679. (In Russ.) EDN CRVNCT

19. Levchenko K.K. Structural and functional model of a digital platform in tourism. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2023;13(3A):285-293. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.70.77.066>. (In Russ.) EDN PUDCBU

Информация об авторах / Information about the Authors

Пирогова Оксана Евгеньевна, доктор экономических наук, профессор Высшей школы сервиса и торговли, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация,
e-mail: kafedra17@rambler.ru,
ORCID: 0000-0002-9147-0758

Четвернин Евгений Иванович, аспирант, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация,
e-mail: evchet@yandex.ru

Oksana E. Pirogova, Doctor of Sciences (Economics), Professor of the Higher School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation,
e-mail: kafedra17@rambler.ru,
ORCID: 0000-0002-9147-0758

Evgeny I. Chetvernin, Post-Graduate Student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation,
e-mail: evchet@yandex.ru