

Использование технологий информационного общества**ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИЙСКОМ
ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

Статья рекомендована к публикации членом редакционного совета Б. Б. Славиным 20.03.2025.

Предводителева Марина Дмитриевна

Кандидат экономических наук, доцент

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», доцент

Москва, Российская Федерация

mpredvoditeleva@hse.ru

Решетникова Кира Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент

Высшая школа современных социальных наук, Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова, доцент

Москва, Российская Федерация

Kv.reshetnikova@yandex.ru

Балаева Ольга Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», доцент

Москва, Российская Федерация

obalaeva@hse.ru

Аннотация

Статья посвящена проблемам внедрения смарт-технологий в российском гостиничном бизнесе – целям, преимуществам и недостаткам, барьерам, целесообразности. Как показали результаты экспертных интервью с представителями бизнеса, внедрение смарт-технологий не дает значимого конкурентного преимущества и не относится к стратегическим задачам российского гостиничного бизнеса. Целесообразность смартизации во многом зависит от характеристик целевой аудитории и позиционирования отеля, а соответствующие выгоды могут рассматриваться как с позиции клиента, так и менеджмента организации. Однако необходимо учитывать финансовые, технологические, когнитивные и поведенческие барьеры, препятствующие распространению смарт-технологий в индустрии гостеприимства.

Ключевые слова

смарт-отель; умный отель; смартизация; смарт-технологии; гостиничный бизнес; индустрия гостеприимства

Введение

Общемировым трендом последних лет является цифровизация экономики [1]. Такие технологии как искусственный интеллект, аналитика данных, робототехника, цифровые платформы, социальные сети, блокчейн открывают новые возможности для организаций различных отраслей [2], кардинально трансформируют бизнес-модели [3], влияют на характер взаимодействия людей в организации [2], улучшают качество обслуживания клиентов [4], повышают их вовлеченность [5]. К основным смарт-технологиям, в той или иной степени используемым в отелях-технологических

© Предводителева М. Д., Решетникова К. В., Балаева О. Н., 2026

Производство и хостинг журнала «Информационное общество» осуществляется Институтом развития информационного общества.

Данная статья распространяется на условиях международной лицензии Creative Commons «С указанием авторства - С сохранением условий версии 4.0 Международная» (Creative Commons Attribution – ShareAlike 4.0 International; CC BY-SA 4.0). См. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.ru>

https://doi.org/10.52605/16059921_2026_01_162

лидерах, относят искусственный интеллект, виртуальную и дополненную реальность, биометрическое распознавание лиц (см., например, [6; 7]). В фокусе нашего исследования будут продукты и услуги, основанные на смарт-технологиях, которые все более активно используются в гостиничном бизнесе.

Индустрия гостеприимства традиционно не относилась к передовым отраслям по использованию информационных технологий, однако, именно цифровизация определяет будущее этой сферы [8]. Показатели цифровизации российской индустрии гостеприимства достаточно дифференцированы. Так, например, показатель «Облачные сервисы» для категории «Гостиницы и предприятия общественного питания» за 2022 год оказался выше, чем средний по отраслям - 29,9 (в процентах от общего числа организаций), против 28,9; «Интернет вещей» - 12,7 против 10,0. Напротив, «Технологии искусственного интеллекта» ниже среднеотраслевого - 3,9 против 6,6 [9]. Использование вышеперечисленных технологий в гостиничной индустрии определяет глобальную тенденцию - переход от традиционных отелей к так называемым смарт- (умным) отелям.

Первые отечественные бизнес-публикации, перечисляющие смарт-технологии, используемые в зарубежных отелях, появились в России накануне пандемии COVID-19 [10]. Однако число российских академических работ по тематике смартизации¹ отелей, в отличие от достаточно широкого спектра зарубежных публикаций, крайне мало. Это единичные публикации с примерами цифровых (умных) технологий, используемых в отелях мира, и констатацией роста их внедрения или работы по цифровому развитию других сфер деятельности в РФ (см., например, [11]).

При этом, необходимо учитывать, что российская индустрия гостеприимства в вопросе смартизации имеет существенную специфику в последние годы. В частности, это проявления следующих тенденций - уход зарубежных вендоров технологий и большинства зарубежных сетевых отелей [12]; низкая маржинальность и кадровый голод [13]. Соответственно, открытым остается вопрос изучения целесообразности смартизации российских отелей, преимуществах и трудностях/барьерах внедрения смарт-технологий в российской индустрии гостеприимства.

В связи с этим в настоящей работе ставится три исследовательских вопроса:

1. Каковы основные характеристики умного отеля и цели смартизации?
2. Каковы позитивные последствия внедрения технологий умного отеля и какие сложности/барьеры внедрения возникают?
3. В каком случае целесообразна трансформация традиционного² отеля в смарт-отель?

2 Методология исследования

Для ответа на поставленные вопросы было проведено исследование, включающее как кабинетный, так и полевой этапы, которое было реализовано в период с ноября 2023 года по ноябрь 2024 года.

На первом этапе были изучены публикации в бизнес- и академических изданиях, проанализированы сайты коллективных средств размещения (КСР), самоидентифицирующих себя как умные (smart). Итогом первого этапа стало формирование представления о степени разработанности проблемы, а также пилотный гайд интервью, апробированный и уточненный в ходе нескольких пилотных интервью с представителями гостиничного бизнеса.

Для проведения эмпирического исследования была выбрана качественная стратегия. Поскольку при проведении качественных исследований авторы прежде всего обращают внимание на «репрезентативность понятий в их различных формах» [14, стр.158], для исследования были отобраны наиболее типичные для российского рынка отеля разного типа: городские (разного уровня звездности), загородные, курортные, капсульные, а также глэмпинги. Количество респондентов было изначально открытым: в соответствии с качественной стратегией предполагалось проведение такого количества интервью, которое позволит быть уверенным в том, что новых данных уже не появляется (данные в ходе интервью начинают повторяться).

Таким образом, на втором этапе было проведено 25 экспертных интервью с представителями менеджмента российских отелей и с экспертами отрасли. Интервью проводились двумя интервьюерами на платформе Zoom, продолжительность каждого составляла 40-60 минут.

¹ В данной статье под термином «смартизация» понимается процесс внедрения смарт-технологий в деятельность организации

² Вопрос количества и конкретизации технологий, необходимых для того, чтобы отель назывался умным, открыт. Однако в бизнесе и академической сфере сложилось использование терминов «традиционный» и «смарт-» отель.

Аудиофайл каждого интервью с помощью программы Riverside были транскрибированы и проанализированы.

Анализ данных проводился с помощью метода качественного контент-анализа текстов интервью. Для определения смысловых паттернов использовался тематический анализ. Темы определялись на основе теоретического анализа литературы, с помощью которого был разработан гайд интервью, и изучения текстов самих интервью. Первичный анализ данных (текстов интервью) позволил составить общее представление о взгляде респондентов на характеристики умного отеля, позитивные и негативные последствия внедрения тех или иных технологий, а также о проблемах, с которыми сталкивались респонденты, внедряя эти технологии в своих организациях. Затем в рамках обработки и анализа полученных данных выделялись смысловые категории, обобщающие индивидуальные смыслы каждого респондента. Для этого была применена техника конденсации смыслов.

Эти темы или смысловые категории были рассмотрены в контексте сформулированных исследовательских вопросов. Дальнейший анализ был направлен на поиск взаимосвязей между темами и их интерпретаций. Смысловые категории были объединены в целостную картину в видении респондентов. Это позволило получить ответы на поставленные вопросы и в дальнейшем сделать предположения о возможных направлениях дальнейшего поиска при проектировании количественных исследований в этой области.

2 Основные характеристики умного отеля и цели смартизации

В академической и бизнес литературе ключевыми характеристиками умного отеля являются внедрённые информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), «работающие сообща» [15, стр. 42], в том числе для оптимизации деятельности при взаимодействии с клиентами [7], и для обеспечения гостей достойными и удобными условиями для отдыха [15]. Продукты и услуги, разработанные на основе этих технологий, используются в различных подразделениях отелей, таких как служба приёма и размещения, бронирование, служба безопасности, ИТ служба.

К элементам смарт-отеля относят Wi-Fi; сенсорная панель - система управления помещением, включая освещение, музыку, температуру, управление шторами; мобильные устройства, позволяющие осуществлять через смартфон регистрацию заезда/отъезда, регулирование температуры, освещения, открытие номера; умные гаджеты, например, умное зеркало и стекло в ванной); голосовое управление (например, Siri или Alexa); распознавание лиц; роботы (доставка, уборка); датчики наличия гостя в номере; SMART TV; VR-гарнитуры и другие (см., например, [16]).

Наши респонденты упоминали такие элементы, используемые в российских отелях как управление освещением, температурой, шторами; умные замки; QR коды; бесконтактное заселение; чат-боты; возможность видеонаблюдения с функцией распознавания лиц. Однако в большей степени ответы респондентов были сфокусированы на более востребованных, по их мнению, смарт-продуктах или смарт-услугах отеля, которые предназначены для удобства клиентов, в меньшей степени - на тех элементах, которые используются для обеспечения внутренних процессов. С одной стороны, это становится некоторым ограничением, но с другой - открывает новые перспективы для дальнейших исследований.

Однако по поводу понимания того, делает ли их использование отель умным, мнения отельеров разделились. Как показали результаты нашего исследования, большинство респондентов не имели четкого понимания термина умного (смарт-) отеля. Часть из них использовали слово «смарт» в контексте «красивый отель» или «удобный отель», часть - в контексте совершенства: *«концепция Smart подразумевает не в техническом оснащении, а именно в том, что все процессы максимально усовершенствованы, то есть такое «операционное совершенство»*. И только часть респондентов, преимущественно уровня генерального директора, представителей управляющих компаний или экспертов отрасли, связывали понятие «умного отеля» с ИКТ.

Главными целями смартизации, по мнению наших респондентов, являются обеспечение устойчивой позиции отеля, решение острой проблемы с нехваткой кадров и повышение удовлетворённости гостей. Однако результаты исследования показали, что смартизация в российском гостиничном бизнесе не рассматривается как комплексное стратегическое решение, реализация которого требует вовлеченности и, соответственно, информирования различных отделов. Респонденты - топ-менеджеры, а также представители консалтинговых фирм и управляющих компаний, считают, что смартизация является лишь необходимым элементом в

стратегическом развитии отеля и их вообще не имеет смысла позиционировать как смарт-объекты: *«Это (смартизация – ред.) даже не конкурентное преимущество, это средство существования функционирующего отеля»*. При этом сотрудники, занимающие более низкие позиции (функциональный уровень), смотрят на смартизацию через призму деятельности «их» отдела и зачастую вообще не считают целесообразным внедрение смарт-услуг и технологий: *«Отель сейчас хорошо продаётся. И нет смысла внедрять что-то еще новое»*.

3 Преимущества и сложности/барьеры смартизации отеля

В существующих зарубежных публикациях тематика умных отелей обсуждается как с позиции потребителей гостиничных услуг, так и с позиции управления отелем. С одной стороны, деятельность умного отеля направлена на повышение эффективности обеспечения гостям достойных и удобных условий пребывания [15; 17]; умные технологии могут улучшить оценку клиентами качества обслуживания, сократить время ожидания и привнести развлекательный аспект во взаимодействие клиента и отеля [18; 19]. С другой стороны - умные технологии повышают эффективность управления отелями [15] за счет повышения производительности и снижения затрат на рабочую силу. Это обеспечивается посредством уменьшения количества рутинных задач; упрощения и ускорения коммуникаций, уменьшения вероятности допущения ошибки со стороны сотрудников, возможности интеграции данных клиентов и упрощения доступа к ним, возможности индивидуализации предлагаемых услуг [6;; 18; 19; 20; 21; 22].

Однако при трансформации отеля в умный могут возникнуть финансовые, технологические, поведенческие и когнитивные барьеры. К ним относят стоимость внедрения технологий, новые цифровые компетенции сотрудников, изменение процессов и инфраструктуры, обеспечение безопасности данных, страх потерять рабочие места и сопротивление персонала к изменениям в целом [23; 24].

Другая проблема деятельности умного отеля связана с поведением потребителей на всех стадиях взаимодействия с ним. Так, намерение потребителей остановиться в смарт-отеле зависит в т.ч. от наличия у них опыта использования умных технологий, что определяет необходимость аккуратного подхода со стороны менеджмента отеля к спектру предлагаемых услуг и их кастомизации [25]. Более того, в ряде исследований подчеркивается, что превращение традиционного отеля в умный может вызвать новые причины недовольства гостей. Неудовлетворенность гостей пребыванием в умном отеле в основном связана с неоправдавшимися надеждами на его «умность», тем, что они остаются в условиях немногочисленности персонала «один на один» со своими проблемами [26], а также отсутствием теплоты и искренности при потреблении услуг умного отеля [22].

Результаты нашего исследования в целом соответствуют изложенным выше выводам российских и зарубежных авторов. Однако нами также были выявлены некоторые дополнительные аспекты, касающиеся смартизации российских отелей.

Так, согласно позиции большинства наших респондентов, очевидным преимуществом смартизации является повышение удовлетворённости гостей. Смарт-технологии в номере, в том числе запоминающие предпочтения постоянных гостей, рассматриваются как подспорье в создании положительных впечатлений гостей от проживания на их объекте. Однако ряд респондентов отмечает, что пробовали внедрять смарт-услуги, но смысла в этом не было: большинство их российских клиентов не используют предоставляемые возможности, так как привыкли решать свои проблемы путём человеческого общения и оно для них крайне важно. По их мнению, смысл гостиничных услуг сводится именно к предоставлению кровати и завтрака в удобном месте, и именно это, а не смартизация, является конкурентным преимуществом среднестатистического отеля: *«Мне кажется, что все равно так или иначе локация, сервис. И мне кажется, что никакие технологии этот момент не заменят»*.

Среди причин, тормозящих смартизацию отелей даже при убеждении собственников в необходимости этого, респонденты отметили низкую маржинальность и окупаемость гостиничного бизнеса: срок окупаемости вложений на реализацию гостиничных проектов в среднем по стране составляет около 15 лет [26]. Стоимость же внедрения смарт-технологий и услуг, особенно для небольших отелей, достаточно высока. В результате внедрение новых технологий рассматривается как *«расходная часть. И если все работает... как работает»*, то решение о направлении средств на смартизацию не является приоритетным.

Для успешного внедрения смарт-технологий отелю необходимо найти их качественного поставщика. В условиях санкций и на фоне увеличения внимания со стороны государства к российскому ИТ сектору значительно выросло число отечественных тревелтех стартапов [12]. Однако отельеры демонстрируют невысокий уровень доверия к их деятельности. Несмотря на то, что российские молодые компании, действующие в тревелтех сфере, предлагают ряд интересных решений, в том числе продуктов, заменяющих продукты ушедших западных игроков для объектов размещения, отели опасаются обращаться к услугам пока незнакомых им игроков, предлагающих инновационные решения. Кроме того, респонденты отмечают оборотную сторону использования в отелях умных технологий: *«в случае технических поломок как бы только все не усугубилось и не ухудшилось»*.

Другая проблема смартизации отечественных отелей заключается в неопределённости распределения полномочий по выявлению «подходящих» к дальнейшему внедрению смарт-технологий. В отелях, работающих под управлением крупных управляющих компаний, отслеживание возникающих технологий и принятие решений об их внедрении принимает управляющая компания. Однако таких отелей не так много. В независимых отелях (или тех, где управляющая компания имеет сильно диверсифицированный бизнес и не имеет значимой профессиональной силы в гостиничной отрасли) подбором и принятием решений о внедрении новых технологий занимается ИТ директор, у которого зачастую просто не хватает времени на анализ рынка предложений. В части отелей это вообще никак не формализовано: *«...мы не то, что целенаправленно выделили какую-то персону, которая этим занимается. Нет, у нас такого нет...»*. Поэтому в индустрии гостеприимства практикуется «подсматривание» у коллег и конкурентов, чем занят, как правило, или ИТ директор, или директор по маркетингу и продажам.

4 Целесообразность трансформация традиционного отеля в смарт-отель

Целесообразность смартизации отелей, как показали результаты нашего исследования, во многом зависит от характеристик гостей - возраста, привычек использования ИТ, представлений о безопасности, желания персонализации услуг.

Смартизация, по мнению респондентов, имеет смысл, если целевая аудитория отеля - гости до 30 лет, «родившиеся со смартфоном в руках». Напротив, один из респондентов отмечает: *«У нас более возрастной клиент, у нас не так много молодежи ездит, чтобы они интересовались какими-то современными хай-тек технологиями. Это не тот критерий, который сейчас нужен нашему гостю»*.

Респонденты из курортных отелей 3-4* и городских отелей, в которых размещается массовый турист, отмечают, что для семей с детьми смарт-услуги являются элементом развлечения, повышая ценность услуги. Другая категория респондентов не считает нужным акцентировать внимание потребителей на смарт-составляющей, так как это в наш век цифровизации что-то само собой разумеющееся.

Респонденты из бутик-отелей 5* считают отправной точкой, что умный дом - это норма жизни для их гостей. Любопытный комментарий дал один из респондентов, представляющих управляющее звено высокого уровня в одном из отелей 5*: *«Гости из арабских стран заявляют о желании иметь большую насыщенность технологиями. Но при этом им также необходимо, чтобы «их всячески обхаживали» (прим. - авт.)*. Однако для этой целевой аудитории актуализируется ещё одна обозначенная нашими респондентами проблема - сохранение тайны частной жизни. Система видеонаблюдения с распознаванием лиц, (в том числе и Алиса) не внедряется в ряде высококлассных отелей, рассчитанных на индивидуального платежеспособного российского гостя, так как служба безопасности не пропускает такие технологии как несоответствующие протоколам безопасности.

Внедрение смарт-услуг практически не реализуют небольшие объекты размещения, осуществляющие деятельность по «серым» схемам, они боятся, что *«подключившись к таким сервисам, они каким-то образом себя засветят»*. Более того, выгоды от внедрения смарт-технологий зачастую для отельеров вообще не очевидны: *«Я с таким нигде не сталкивался, чтобы какой-то отель ... за счет технологий получал больше бронирования, чем соседний отель без технологий»*.

Было выявлено, что чем менее четкой и определенной является целевая аудитория гостей отеля, тем больше затруднялись наши респонденты в своих суждениях о целесообразности внедрения смарт-технологий. Общая позиция представителей гостиничного бизнеса в таком случае заключалась в предоставлении гостю выбора - использовать для решения своих проблем умные технологии или живого сотрудника. При этом респонденты отмечают, что на «уставших» объектах

размещения внедрение отдельных элементов смарт-отеля видится «латанием дыр», польза от которого не очевидна. Внедрение смарт-технологий они видят успешным либо на новом объекте, строящемся с нуля, либо при реновации: *«То есть ты должен на старте сегодня продумать так, чтобы это было актуально через 5-7 лет».*

Другой аспект смартизации отелей, выявленный в исследовании - практически все респонденты-менеджеры высшего уровня рассматривают смартизацию как способ решения внутренних проблем организации. Это, в частности, общая для отрасли проблема текучести и нехватки кадров. В первую очередь, это сотрудники ресепшн, деятельность которых, с одной стороны, связана с использованием специальных гостиничных программ, с другой - предполагает эмоциональную вовлечённость в общение с гостем. Все респонденты отмечали, что внедрение смарт-технологий существенно сокращает «ручную» работу этой категории сотрудников.

Однако мнения участников исследования по цели высвобождения времени сотрудников разнятся. Как правило, респонденты из отелей 4-5* отмечают, что использование смарт-технологий на этапе регистрации и заселения позволяет высвободить время для общения с гостем: *«наличие живого человека, который готов улыбаться и идти на помощь, – это часть клиентского опыта».* Более того, по мнению респондентов из бутик-отелей 5*, общение «человек-человек» в ближайшее время станет признаком элитарности. Респонденты, работающие в крупных отелях 3-4*, как правило, смотрят на смартизацию на этапе регистрации и заселения с точки зрения операционной деятельности и её объективных показателей, таких, как время заселения. Представители небольших отелей уровня 2-3* преимущественно рассуждают в терминах сокращения расходов на фонд оплаты труда, в связи с чем удачным шагом, по их мнению, является внедрение бесконтактного заселения без участия сотрудника отеля.

Заключение

Результаты исследования дают основания полагать, что термины «умный отель» и «смарт-отель» не нашли широкого распространения ни в целом в профессиональной лексике гостиничного бизнеса, ни даже в тех отелях, где присутствуют и успешно функционируют смарт-технологии.

Основные сложности внедрения смарт-технологий/услуг связаны с неочевидностью выгод от смартизации для отеля, с низкой маржинальностью гостиничной отрасли и проблемой нехватки кадров. Отдельно стоит отметить ситуацию, сложившуюся с новыми отечественными сервисами, предлагаемыми технологическими стартапами. С одной стороны, в отелях практически отсутствует система отслеживания новых технологий, с другой - у новых продуктов зачастую отсутствуют система поддержки, а также не отработана возможность интеграции с уже используемыми отелями основными системами управления, что также тормозит проникновение таких разработок в практику.

Исследование показало, что в российском гостиничном бизнесе смартизация не относится к стратегическим задачам. По мнению респондентов, внедрение технологий умного дома не дает значимого конкурентного преимущества, гости в основном ориентированы либо на цену, либо на сервис. Целесообразность смартизации во многом зависит от характеристик целевой аудитории и позиционирования отеля. Решение о внедрении смарт-услуг для отеля весьма неоднозначно - менеджменту приходится принимать во внимание целый спектр рассмотренных в настоящей публикации положительных и отрицательных эффектов, сложностей и барьеров, которые неизбежно могут возникнуть при реализации данного решения.

Литература

1. Digital progress and trends report 2023. // The World Bank: 2024. URL: https://intosairussia.org/images/reports/WB_DIGITAL_PROGRESS_TRENDS.pdf (дата обращения: 09.01.2025).
2. Bailey, D.E., Faraj, S., Hinds, P.J., Leonardi, P.M., von Krogh, G. We are all theorists of technology now: A relational perspective on emerging technology and organizing // Organization Science. 2022. Vol. 33. No. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1562>.
3. Marr, B. The impact of digital transformation on business models: Opportunities and challenges. // Forbes. Oct. 12, 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/10/12/the-impact-of-digital-transformation-on-business-models-opportunities-and-challenges> (дата обращения: 09.01.2025).

4. Leachman, L., Scheibenreif, D. Using technology to create a better customer experience. // Harvard Business Review. March 17, 2023. URL: <https://hbr.org/2023/03/using-technology-to-create-a-better-customer-experience> (дата обращения: 09.01.2025).
5. The next frontier of customer engagement: AI-enabled customer service. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-next-frontier-of-customer-engagement-ai-enabled-customer-service> (дата обращения: 15.12.2024).
6. Chang, Y. S., Cheah, J. H., Lim, X. J., Morrison, A. M., Kennell, J. S. Are unmanned smart hotels du jour or are they here forever? Experiential pathway analysis of antecedents of satisfaction and loyalty // International Journal of Hospitality Management. 2022. Vol. 104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103249>.
7. Kim, J. J., Han, H. Hotel of the future: exploring the attributes of a smart hotel adopting a mixed-methods approach // Journal of Travel & Tourism Marketing. 2020. Vol. 37. No 7. P. 804–822. DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1835788>.
8. Law, R., Sun, S., Chan, I.C.C. Hotel technology: a perspective article // Tourism Review. 2020. Vol. 75. No. 1. P.286-289. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0150>.
9. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишнеvский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf> (дата обращения: 09.01.2025).
10. Рождественская, Я. Отели умнеют вслед за домами. // Коммерсантъ. 11.11.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3797220> (дата обращения: 31.01.2025).
11. Ершов, П. С., Катин, А. В., Малахов, В. А., Паджев, В. В., Хохлов, Ю. Е., Шапошник, С. Б., Яньшен, А. А. Оценка уровня цифрового развития отдельных сфер деятельности в Российской Федерации: Пилотный рейтинг. // Информационное общество. 2024. № DIGITAL. С. 2-20.
12. Предводителева, М.Д., Решетникова, К.В., Пустов, Л.Ю., Голубовская, П.А. Российские туристические технологические стартапы в 2020–2023 гг.: адаптация к вызовам и перспективы развития // Российский журнал менеджмента. 2023. № 21 (3). С. 419-439. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.306>.
13. Жандарова, И. Отели столкнулись с нехваткой администраторов и горничных. // RG.RU. 28.07.2023. URL: <https://rg.ru/2023/07/28/oteli-stolknulis-s-nehvatkoj-administratorov-i-gornichnyh.html> (дата обращения: 31.01.2025).
14. Страусс, А., Корбин, Дж. Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники / Пер. с англ. и послесловие Т. С. Васильевой. М.: Эдиториал УРСС, 2001. 256 с.
15. Wu, H.-C., Cheng, C.-C. Relationships between technology attachment, experiential relationship quality, experiential risk and experiential sharing intentions in a smart hotel // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2018. Vol. 37. P. 42-58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.09.003>.
16. Yang, H., Song, H., Cheung, C., Guan, J. How to enhance *hotel* guests' acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting intentions // International Journal of Hospitality Management. 2021. Vol. 97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103000>.
17. Jaremen, D., Jędrasiak, M., Rapacz, A. The concept of smart hotels as an innovation on the hospitality industry market-case study of PURO hotel in Wrocław // Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Turystyki. 2016. Vol. 36. No. 4. P. 65-75. DOI: <https://doi.org/10.18276/ept.2016.4.36-06>.
18. Tuomi, A., Tussyadiah, I. P., Stienmetz, J. Applications and implications of service robots in Hospitality // Cornell Hospitality Quarterly. 2021. Vol. 62. Iss. 2. P. 232– 247. DOI: <https://doi.org/10.1177/1938965520923961>.
19. Rawal, Y. S., Soni, H., Dani, R., Bagchi, P. A review on service delivery in tourism and hospitality industry through artificial intelligence. In Proceedings of Third International Conference on Computing, Communications, and Cyber-Security: IC4S. 2021. P. 427–436. Singapore: Springer Nature Singapore.
20. Ivanov, S., Gretzel, U., Berezina, K., Sigala, M., Webster, C. Progress on robotics in hospitality and tourism: a review of the literature // Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2019. Vol. 10. Iss. 4. P.489-521. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2018-0087>.

21. Napierala, T., Bahar, M., Leśniewska-Napierała, K., Topsakal, Y. Technology towards hotel competitiveness: Case of Antalya, Turkey. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. 2020. Vol. 10. Iss. 3. P. 262 – 273. DOI: [10.2478/ejthr-2020-0023](https://doi.org/10.2478/ejthr-2020-0023).
22. Yağmur, Y., Demirel, A., Kılıç, G.D. Top quality hotel managers' perspectives on smart technologies: an exploratory study // *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. Vol. 7, No. 3. P. 1501-1531. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2022-0457>.
23. Leung, R. Smart hospitality: Taiwan hotel stakeholder perspectives // *Tourism Review*. 2019. Vol. 74. Iss. 1. P. 50-62. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-09-2017-0149>.
24. Абдрахманова, З.Р. Развитие цифровых компетенций персонала индустрии гостеприимства // *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика*. 2022. № 1 (39). С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2022-1-39-45-52>.
25. Yang, H., Song, H., Cheung, C., Guan, J. Are prior smart hotel visiting experience and personal innovativeness critical to future visit intention? // *Journal of China Tourism Research*. 2023. Vol. 19. Iss. 2. P. 266-289. DOI: <https://doi.org/10.1080/19388160.2022.2064381>.
26. Cheong, F., Law, R. Human employees versus robotic employees: Customers and hotel managers' perceived experience at unmanned smart hotels // *Cogent Social Sciences*. 2023. Vol. 9. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2202937>.
27. Ивашкевич, С. Цена вопроса. // *Коммерсантъ*. 04.10.2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7161742> (дата обращения: 15.12.2024).

PROBLEMS OF SMART TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION IN THE RUSSIAN HOTEL BUSINESS

Predvoditeleva, Marina Dmitrievna

Candidate of economic sciences

HSE University, Graduate school of business, associate professor

Moscow, Russian Federation

mpredvoditeleva@hse.ru

Reshetnikova, Kira Viktorovna

Candidate of economic sciences

Lomonosov Moscow State University, School of contemporary social sciences, associate professor

Moscow, Russian Federation

Kv.reshetnikova@yandex.ru

Balaeva, Olga Nikolaevna

Candidate of economic sciences

HSE University, Graduate school of business, associate professor

Moscow, Russian Federation

obalaeva@hse.ru

Abstract

The article addresses the problem of smart technologies' integration in the Russian hotel industry, namely its goals, advantages and disadvantages, barriers, and practicability. The results of the expert interviews with the industry representatives shows that smart technologies do not provide a significant competitive advantage and are not among the strategic priorities of the hotel business. The decision on smart technologies' integrations significantly depends on the characteristics of the hotel target audience and the hotel positioning. The benefits of smart technologies are seen from the perspectives of the clients and hotel management. However, the study demonstrates that financial, technological, cognitive, and behavioral barriers prevent the widespread penetration of smart technologies into the Russian hotel industry.

Keywords

smart hotel; smart technologies; hotel industry; hospitality industry

References

1. Digital progress and trends report 2023. // The World Bank: 2024. URL: https://intosairussia.org/images/reports/WB_DIGITAL_PROGRESS_TRENDS.pdf (date of access: 09.01.2025).
2. Bailey, D.E., Faraj, S., Hinds, P.J., Leonardi, P.M., von Krogh, G. We are all theorists of technology now: A relational perspective on emerging technology and organizing // Organization Science. 2022. Vol. 33. No. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1562>.
3. Marr, B. The impact of digital transformation on business models: Opportunities and challenges. // Forbes. Oct. 12, 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/10/12/the-impact-of-digital-transformation-on-business-models-opportunities-and-challenges> (date of access: 09.01.2025).
4. Leachman, L., Scheibenreif, D. Using technology to create a better customer experience. // Harvard Business Review. March 17, 2023. URL: <https://hbr.org/2023/03/using-technology-to-create-a-better-customer-experience> (date of access: 09.01.2025).
5. The next frontier of customer engagement: AI-enabled customer service. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-next-frontier-of-customer-engagement-ai-enabled-customer-service> (date of access: 15.12.2024).
6. Chang, Y. S., Cheah, J. H., Lim, X. J., Morrison, A. M., Kennell, J. S. Are unmanned smart hotels du jour or are they here forever? Experiential pathway analysis of antecedents of satisfaction and

- loyalty // International Journal of Hospitality Management. 2022. Vol. 104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103249>.
7. Kim, J. J., Han, H. Hotel of the future: exploring the attributes of a smart hotel adopting a mixed-methods approach // Journal of Travel & Tourism Marketing. 2020. Vol. 37. No 7. P. 804-822. DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1835788>.
 8. Law, R., Sun, S., Chan, I.C.C. Hotel technology: a perspective article // Tourism Review. 2020. Vol. 75. No. 1. P.286-289. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0150>.
 9. Tsifrovaya ekonomika: 2024: kratkii statisticheskii sbornik / V. L. Abashkin, G. I. Abdrakhmanova, K. O. Vishnevskii, L. M. Gokhberg i dr.; Nats. issled. un-t «Visshaya shkola ekonomiki». M.: ISIEZ VShE. 2024. 124 c. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf> (date of access: 09.01.2025).
 10. Rozhdestvenskaya, Ya. Oteli umneyut vsled za domami. // Kommersant". 11.11.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3797220> (date of access: 31.01.2025).
 11. Ershov, P. S., Katin, A. V., Malakhov, V. A., Padzhev, V. V., Khokhlov, Yu. E., Shaposhnik, S. B., Yanyshen, A. A. Otsenka urovnya tsifrovogo razvitiya otdel'nykh sfer deyatel'nosti v Rossiiskoi Federatsii: Pilotnyi reiting. // Informatsionnoe obshchestvo. 2024. № DIGITAL. P. 2-20.
 12. Predvoditeleva, M.D., Reshetnikova, K.V., Pustov, L.Yu., Golubovskaya, P.A. Rossiiskie turistichekoe tekhnologicheskoe startapy v 2020–2023 gg.: adaptatsiya k vyzovam i perspektivy razvitiya // Rossiiskii zhurnal menedzhmenta. 2023. № 21 (3). P. 419-439. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.306>.
 13. Zhandarova, I. Oteli stolknulis' s nekhvatkoi administratorov i gornichnykh. // RG.RU. 28.07.2023. URL: <https://rg.ru/2023/07/28/oteli-stolknulis-s-nehvatkoj-administratorov-i-gornichnykh.html> (date of access: 31.01.2025).
 14. Strauss, A., Korbin, Dzh. Osnovy kachestvennogo issledovaniya: obosnovannaya teoriya, procedury i tekhniki / Per. s angl. i posleslovie T. S. Vasil'evoy. M.: Editorial URSS, 2001. 256 s..
 15. Wu, H.-C., Cheng, C.-C. Relationships between technology attachment, experiential relationship quality, experiential risk and experiential sharing intentions in a smart hotel // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2018. Vol. 37. P. 42-58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.09.003>.
 16. Yang, H., Song, H., Cheung, C., Guan, J. How to enhance *hotel* guests' acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting intentions // International Journal of Hospitality Management. 2021. Vol. 97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103000>.
 17. Jaremen, D., Jędrasiak, M., Rapacz, A. The concept of smart hotels as an innovation on the hospitality industry market-case study of PURO hotel in Wrocław // Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Turystyki. 2016. Vol. 36. No. 4. P. 65-75. DOI: <https://doi.org/10.18276/ept.2016.4.36-06>.
 18. Tuomi, A., Tussyadiah, I. P., Stienmetz, J. Applications and implications of service robots in Hospitality // Cornell Hospitality Quarterly. 2021. Vol. 62. Iss. 2. P. 232– 247. DOI: <https://doi.org/10.1177/1938965520923961>.
 19. Rawal, Y. S., Soni, H., Dani, R., Bagchi, P. A review on service delivery in tourism and hospitality industry through artificial intelligence. In Proceedings of Third International Conference on Computing, Communications, and Cyber-Security: IC4S. 2021. P. 427–436. Singapore: Springer Nature Singapore.
 20. Ivanov, S., Gretzel, U., Berezina, K., Sigala, M., Webster, C. Progress on robotics in hospitality and tourism: a review of the literature // Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2019. Vol. 10. Iss. 4. P.489-521. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2018-0087>.
 21. Napierala, T., Bahar, M., Leśniewska-Napierała, K., Topsakal, Y. Technology towards hotel competitiveness: Case of Antalya, Turkey. European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation. 2020. Vol. 10. Iss. 3. P. 262 – 273. DOI: [10.2478/ejthr-2020-0023](https://doi.org/10.2478/ejthr-2020-0023).
 22. Yağmur, Y., Demirel, A., Kılıç, G.D. Top quality hotel managers' perspectives on smart technologies: an exploratory study // Journal of Hospitality and Tourism Insights. 2023. Vol. 7, No. 3. P. 1501-1531. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2022-0457>.
 23. Leung, R. Smart hospitality: Taiwan hotel stakeholder perspectives // Tourism Review. 2019. Vol. 74. Iss. 1. P. 50-62. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-09-2017-0149>.
 24. Abdrakhmanova Z.R. Razvitie tsifrovyykh kompetentsii personala industrii gostepriimstva // Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika. 2022. № 1 (39). C. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2022-1-39-45-52>.

25. Yang, H., Song, H., Cheung, C., Guan, J. Are prior smart hotel visiting experience and personal innovativeness critical to future visit intention? // Journal of China Tourism Research. 2023. Vol. 19. Iss. 2. P. 266-289. DOI: <https://doi.org/10.1080/19388160.2022.2064381>.
26. Cheong, F., Law, R. Human employees versus robotic employees: Customers and hotel managers' perceived experience at unmanned smart hotels // Cogent Social Sciences. 2023. Vol. 9. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2202937>.
27. Ivashkevich, S. Tsena voprosa. // Kommersant". 04.10.2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7161742> (date of access: 15.12.2024).