

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2020 О.Н. Пережогина\*

Статья представляет собой результаты анализа актуальных тенденций развития технологий в сфере гостеприимства, а также сопутствующих им проблем. Автором проведена классификация инноваций с учетом их места и роли в деятельности средств размещения. Проанализированы основные препятствия по внедрению новшеств в гостиничном секторе. Особое внимание сосредоточено на разработке системных методологических подходов к инновационному развитию отеля.

**Ключевые слова:** инновационные технологии, гостиница, инновационное развитие, пандемия, сфера гостеприимства.

### **Основные положения:**

- ◆ определены особенности технологического развития рынка гостиничных услуг;
- ◆ обоснованы критерии классификации инновационных технологий в сфере гостеприимства с точки зрения их практического применения;
- ◆ разработан алгоритм внедрения инновационных технологий в гостиничном предприятии;
- ◆ предложен методологический комплекс для разработки разносторонней программы технологического развития отеля.

### **Введение**

Внедрение инновационных технологий, разработка новых видов товаров и услуг являются основой устойчивого формирования хозяйствующих субъектов во всех сферах мировой экономики. Инновационная активность предприятий становится драйвером развития отраслевых рынков, оказывая значительное влияние на эффективность бизнеса и удовлетворение запросов потребителей. Несмотря на негативное воздействие пандемии COVID-19, динамика затрат на внедрение различных видов инноваций, по мнению экспертов, останется положительной. Так, согласно прогнозам International Data Corporation, мировые расходы на искусственный интеллект в ближайшие годы возрастут вдвое – с 50,1 млрд долл. в 2020 г. до более чем 110 млрд долл. в 2024 г.<sup>1</sup> Совокупный годовой темп роста показателя на период 2019-2024 гг. составит 20,1%. Двумя ведущими факторами внедрения такого рода технологий выступают повышение качества обслуживания клиентов и помощь сотрудникам в улучшении их деятельности. За короткий период времени пандемия вызвала сбой в цепочке

поставок и остановку продаж с пролонгированным воздействием на тенденции развития бизнеса, которое, как ожидается, сохранится в 2021 г. и в последующие годы. В наиболее “пострадавших” отраслях это обусловило некоторые задержки в развертывании инновационных технологий, в то же время предоставив шанс отдельным участникам рынка увидеть возможности более устойчивого и гибкого функционирования в долгосрочной перспективе. Инновационные технологии остаются ключевым фактором выхода из кризиса для многих предприятий сферы услуг, их внедрение будет способствовать восстановлению и росту будущих потоков доходов.

В сфере путешествий и гостеприимства совокупные расходы на различные цифровые технологии в 2018 г. составили более 22 млрд долл., по прогнозам, они будут расти со среднегодовым темпом около 21%, достигнув 57 млрд долл. к 2023 г. При этом затраты компаний на аутсорсинг в области цифровизации, включая инвестиции в разработку цифровых продуктов, приложений, инфраструктуры и услуг, оценивались в 1,6 млрд долл. в 2018 г. и, как ожидается,

\* Пережогина Ольга Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры сервиса и туризма Поволжской государственной академии физической культуры, спорта и туризма, г. Казань. E-mail: perezhogina-on@yandex.ru.

они увеличатся до 4 млрд долл. к 2022 г. Отметим низкую вовлеченность гостиничных услуг относительно других отраслей сферы гостеприимства: на сегмент путешествий в этом объеме рынка цифровых услуг приходится 65%, за ним следует гостиничный бизнес с долей 15%<sup>2</sup>.

Пандемия COVID-19 вызвала замедление поступления инвестиций в инновационные технологии в транспортной отрасли, а также в сфере личных и потребительских услуг, в том числе в сфере отдыха и гостеприимства. Бизнес в данных сферах будет осторожен во вложениях в инновации в 2020 г., поскольку будет сосредоточен на оптимизации затрат и максимизации дохода, а не на инновациях или цифровых трансформациях. По оценкам зарубежных экспертов, пандемия сократит прирост инвестиций гостиничного бизнеса в информационные технологии до 1,3-3% по сравнению с прогнозируемыми в начале года 5%, вызывая при этом структурные сдвиги в перечне наиболее востребованных направлений инноватизации. Расходы компаний на технологии, связанные с удаленной работой, возрастут в текущем году на 2,5%, что на 0,5% выше прогнозируемых ранее темпов<sup>3</sup>.

В то же время пандемия оказала значительное влияние на отношение к путешествиям и восприятие услуг сферы гостеприимства, сместив акценты в потребительских предпочтениях туристов. Все больше гостей считают, что минимизация контакта с персоналом сделает их пребывание в отеле более комфортным, а бесконтактные технологии обслуживания должны стать неотъемлемой частью туристского опыта. Последние исследования показывают, что 51% гостей хотели бы, чтобы такие типичные элементы гостиничных услуг, как выбор комнаты или доступ к номерам, функционировали через их смартфоны. 58% путешественников считают бесконтактную регистрацию, выезд и выбор номера крайне важными для их впечатления о проживании в отеле, а более 50% опрошенных ожидают, что бесконтактная регистрация станет «новой нормой» в период постпандемии<sup>4</sup>.

Все это говорит о том, что набор технологий и инструментов, необходимых для обеспечения качественного обслуживания туристов в сфере гостеприимства, расширя-

ется и нуждается в динамичной инновационной трансформации. Необходимость быстро перестраиваться под изменившиеся ожидания гостей в сочетании со спадом в отрасли и вынужденным сокращением бюджетов средств размещения делает особенно актуальной проблему повышения эффективности внедрения инновационных технологий в сфере гостиничных услуг.

Рост числа научных работ, посвященных вопросам гостиничного сервиса, его влиянию на удовлетворенность клиентов, свидетельствует о все более пристальном внимании ученых к проблемным аспектам развития отрасли. В исследованиях Е.Б. Доброжанской, О.В. Лесниковой, Е.В. Пахомчиковой и других отечественных авторов делается акцент на эволюции и перспективах инновационной деятельности средств размещения, рассматриваются механизмы управления инновациями и подходы к оценке инновационной привлекательности гостиничных предприятий. При этом следует отметить недостаточность проработки алгоритмов внедрения инновационных технологий, а также способов оценки эффективности программ инновационного развития в деятельности предприятий гостеприимства.

Целью настоящего исследования является разработка методических подходов к внедрению инновационных технологий в деятельность гостиничных предприятий, что предполагает последовательное решение следующих задач:

- ◆ изучить факторы, определяющие специфику инновационного развития гостиничных предприятий в условиях пандемии;
- ◆ выявить критерии классификации инноваций в процессе обслуживания туристов в средствах размещения;
- ◆ исследовать современное состояние инновационных процессов в гостиничном секторе и актуальные проблемы, препятствующие их развитию;
- ◆ разработать подходы к поэтапному, системному внедрению инновационных технологий в деятельность гостиничных предприятий с учетом уровня инновационности рынка и запросов потребителей.

## **Методы**

Разнообразие инноваций в сфере гостеприимства, а также множество теоретических

подходов к их классификации в научной литературе создают некоторые трудности в процессе отбора и ранжирования технологий по степени критичности для конкретного предприятия или рынка гостиничных услуг. В этой связи необходимо определить факторы дифференциации инновационных технологий, наиболее важные как с точки зрения их практического внедрения в деятельность конкретного предприятия сферы гостеприимства, так и с позиции мониторинга инновационной активности отрасли в целом. Наиболее значимыми в контексте рассматриваемой проблемы представляются следующие критерии классификации инноваций (рис. 1):

- ◆ рыночная новизна;
- ◆ степень взаимодействия с гостем;
- ◆ функциональные процессы внутри гостиничного предприятия.

нологической новинкой для гостиничного рынка международного масштаба и относятся к технологиям сферы обслуживания, с которыми непосредственно сталкивается гость. Автоматизированные системы управления каналами продаж (Chanel-manager), напротив, уже давно считаются базовой технологией для отелей международных гостиничных сетей, но могут стать новыми для небольших отелей на провинциальных гостиничных рынках, где для регистрации брони используют простую “шахматку” в Excel. Приложения Chanel-manager не являются непосредственной частью гостевого опыта и относятся к инновациям в сфере маркетинга и продаж.

Дифференциация технологий по типу новизны для конкретного рынка играет ключевую роль в определении этапности внедре-

По типу новизны для рынка	По степени взаимодействия с гостем	По функциональным процессам гостиничного предприятия
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Новые для мирового гостиничного рынка</li> <li>◆ Новые для конкретного рынка гостиничных услуг</li> <li>◆ Новые для конкретного гостиничного предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Инновации, с которыми взаимодействует гость</li> <li>◆ Инновации в управлении гостиничным предприятием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Инновации в продажах и маркетинге</li> <li>◆ Инновации в управлении персоналом</li> <li>◆ Инновации в строительстве и оборудовании номеров</li> <li>◆ Инновации в процессе обслуживания</li> <li>◆ Инновации в коммуникациях с гостями</li> </ul>

Рис. 1. Классификация инноваций в гостиничной индустрии

Примеры инноваций, приведенные в табл. 1, показывают, что каждая из технологий может быть классифицирована как минимум по трем вышеназванным признакам. Например, роботы-консьержи являются тех-

ния инноваций, в том числе путем мониторинга конкурентного окружения, ранжирования критически важных для каждого гостиничного предприятия технологий, позволяющих завоевать, удержать и развивать его кон-

Таблица 1

Виды инновационных технологий в гостиничной индустрии

Вид инновационной технологии	Примеры
<i>По степени взаимодействия с гостем</i>	
Инновации, с которыми взаимодействует гость	Интерактивное зеркало, голосовой помощник в номерах, бесконтактная регистрация
Инновации в управлении гостиничным предприятием	АСУ отелем, Chanel-manager
<i>По функциональным процессам гостиничного предприятия</i>	
Инновации в продажах и маркетинге	Выбор и бронирование номера через смартфон гостя, приложения для заказа дополнительных услуг
Инновации в работе с персоналом	Чат-бот для подбора персонала отеля
Инновации в строительстве и оборудовании номеров	"Умные" здания, технологии управления светом, температурой воздуха и устройствами со смартфона или через голосовой помощник, ресурсосберегающие технологии
Инновации в процессе обслуживания	Робот-консьерж
Инновации в коммуникации с гостями	Технологии для общения с гостем бесконтактным способом: сетевые мессенджеры, корпоративные приложения

курентные преимущества. Деление гостиничных инноваций по степени взаимодействия с гостем определяет выбор механизмов оценки эффективности внедрения тех или иных технологий. Методики измерения степени удовлетворенности гостей являются наиболее подходящими для технологий, с которыми непосредственно взаимодействует гость. Для оценки результативности внедрения технологий в управлении следует выбирать методы, основанные на мониторинге ключевых показателей как отеля в целом (загрузка, ADR, RevPar, рентабельность и т.п.), так и его отдельных подразделений в соответствии со сферой деятельности. Классификация технологий по функциональным процессам позволит средствам размещения определить элементы с низкими показателями потребительской удовлетворенности, характерными как для внешних, так и для внутренних потребителей, и сконцентрировать свою инновационную активность на соответствующих “узких” участках.

Таким образом, классификация инновационных технологий по уровню рыночной новизны, непосредственному влиянию на гостевой опыт и функциональным процессам гостиничного предприятия имеет существенную практическую значимость для формирования методологии инновационного развития гостиничного предприятия с учетом условий внутренней и внешней среды.

## Результаты

Инновационный подход к обслуживанию туристов должен носить системный характер, что подразумевает разработку комплексной программы инновационного развития отеля. Это позволит повысить удовлетворенность потребителей в запросах, что положительно скажется на функционировании и успешности гостиничных организаций. Ключевыми элементами алгоритма разработки программы инновационного развития предприятия в сфере гостеприимства являются:

- ♦ определение этапности действий по анализу, отбору и оценке внедрения инноваций;
- ♦ подбор методов, обеспечивающих результативность деятельности на каждом этапе;
- ♦ выбор инструментов для реализации программы в рамках данной методологии.

Модель, демонстрирующая методологию разработки программы, представлена на рис. 2.

На начальных этапах для выявления “узких” мест технологического развития гостиничного предприятия в ходе проведения SWOT-анализа целесообразно применять инструменты, широко используемые в бизнес-аналитике в настоящее время: сбор и анализ данных, статистическую обработку данных, построение матрицы возможностей и угроз и т.п.

К наиболее распространенным в практике гостиничного бизнеса инструментам, сочетающим в себе качественные и количествен-

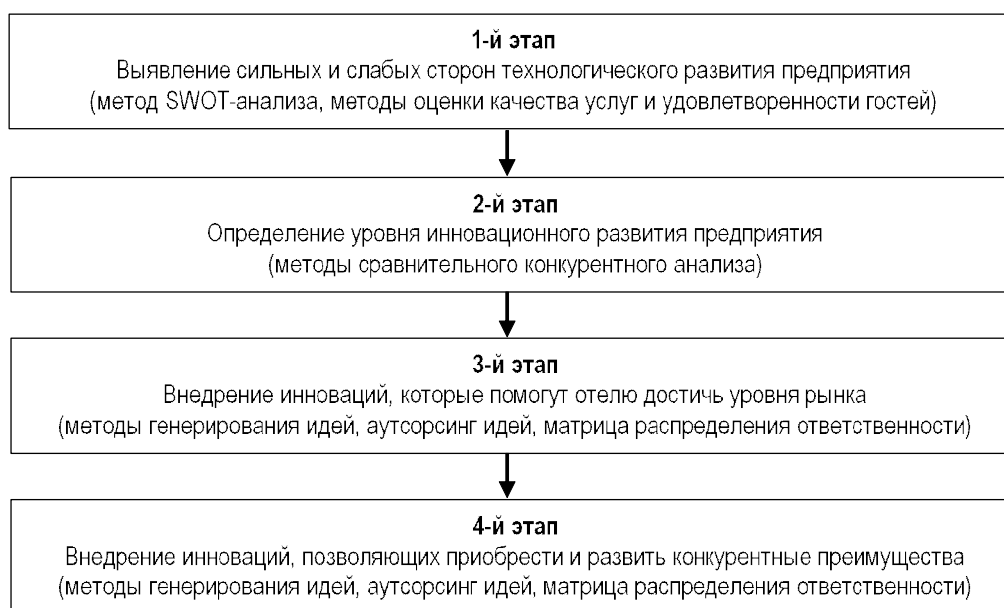


Рис. 2. Методология разработки программы инновационного развития гостиничного предприятия

Таблица 2

Матрица ответственности гостиничного предприятия (пример)

Позиции руководителей структурных подразделений гостиничного предприятия	Зоны ответственности					
	Новые стандарты операционных процессов	Мотивационные программы	Система отслеживания процессов	Новые процессы и их внедрение	Оперативный контроль операционных процессов	Оценка финансовых результатов
Директор	Н	Н	Н	Н	Н	Н
Зам. директора	К	И	И	И	О	И
Начальник СПиР	И	О	О	О	И	К
Начальник АХС	О	Н	О	О	И	К
Главный бухгалтер	К	К	К	К	К	О
Главный инженер	К	К	О	Н	К	К

ные параметры оценки качества обслуживания, можно отнести такие, как анкетирование, опросы, “холодный звонок”, “тайный гость”, а также рейтинги и анализ отзывов в онлайн-каналах продаж. Исследование индексов удовлетворенности гостей направлено на определение критически важных факторов в потребительских ожиданиях, степени соответствия им гостиничного сервиса. Традиционным подходом к оценке удовлетворенности потребителей является Net Promoter Score (NPS) - чистый индекс промоутеров, или метод расчета лояльности потребителя<sup>5</sup>. Измерение индекса потребительской лояльности основано на выявлении готовности человека обратиться в компанию повторно и рекомендовать продукт или фирму своим знакомым. Этот инструментарий позволит оценить имеющиеся достоинства и недостатки в обслуживании с позиции гостя.

На следующих этапах в целях создания и отбора инноваций могут использоваться широко известные методы генерирования идей: мозговой штурм, кампании идей и экспериментирование. Другие подходы к формированию идей могут включать в себя аутсорсинг креативности в другую компанию, покупку прав на идею или покупку компании, имеющей инновационные продукты, которые гостиничное предприятие планирует ввести в процесс управления или обслуживания. После отбора нескольких идей необходимо обозначить, какие из них являются наиболее перспективными для внедрения. Самым эффективным методом начальной оценки служит матрица критериев 5×5, где определяются 5 критериев, по которым можно ранжировать перспективные идеи. Затем идея оценивается по 5-балльной шкале по каждому из критериев.

Для проведения инновационных преобразований на этапе внедрения технологий необходимо создание организационной структуры управления, посредством которой осуществляется реализация всей программы инновационного развития гостиничной организации. Это подразумевает формирование группы инициативных сотрудников, вовлеченных в процесс развития предприятия гостеприимства, во главе с управляющим гостиницей. В таком случае внедрение нововведений получает комплексную поддержку в рамках всех служб предприятия<sup>6</sup>.

На наш взгляд, действенным инструментом выявления соответствия ответственности полномочиям, возникающим в рамках реализации инновационной деятельности, служит матрица ответственности, пример которой для гостиничного предприятия приведен нами в табл. 2. При заполнении матрицы была применена методика RACI (Responsible - “Исполнитель” - И, Accountable - “Ответственный” - О, Consult before doing - “Консультант” - К и Inform after doing - “Наблюдатель” - Н).

### Обсуждение

Уровень инновационности гостиничного рынка во многом зависит от инновационного развития экономики и политики государства в области новых технологий. Несмотря на то, что в России разрабатываются стратегии инновационного развития как страны в целом, так и отдельных отраслей ее экономики, определены инструменты инновационного развития и источники его финансирования, совершенствуется нормативно-правовая база, отечественная экономика пока еще ощутимо отстает от ведущих мировых технологических лидеров как по темпам, так и по

объему внедрения новшеств в промышленности и сфере услуг. Согласно рейтингу Глобального инновационного индекса, в группе стран с уровнем дохода выше среднего Россия занимает лишь 6-е место, уступая по показателям инновационного развития Китаю, Малайзии, Болгарии, Таиланду и Румынии, а в списке ведущих национальных и трансграничных региональных научно-технических кластеров Москва в 2020 г. находится на 32-й строчке, улучшив результат в рейтинге на 1 позицию по сравнению с 2019 г.<sup>7</sup> Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме промышленного производства в России в 2018 г. составил 6%, а в сфере услуг - 13,7%. При этом из общего числа организаций, по которым велось статистическое наблюдение, технологические инновации осуществляли 18,5% предприятий в промышленности и 14,3% - в сфере услуг<sup>8</sup>. В Финляндии, к примеру, доля принципиально новой продукции в совокупном объеме промышленного производства составляет 16%, в Германии - 12%, а доля инновационных предприятий в США и Японии - 75-80%<sup>9</sup>.

Что касается гостиничного бизнеса в России, то составить какую-либо картину инновационной активности в сфере гостеприимства сегодня не представляется возможным по причине отсутствия мониторинга инновационной деятельности в этом секторе экономики. Официальные данные статистического наблюдения индикаторов инновационной деятельности в сфере услуг учитывают лишь сферу информационных, телекоммуникационных и прочих услуг и не включают в поле статистического наблюдения инновационную деятельность гостиничных предприятий. Вместе с тем, анализ ситуации с внедрением и использованием технологических новшеств в отрасли показывает, что сфера гостеприимства значительно отстает от многих других секторов экономики по уровню и темпам инновационного развития.

Сфера гостеприимства в настоящее время представляет собой высококонкурентный рынок услуг, что в первую очередь связано со стремительным развитием гостиничного бизнеса. Российский рынок гостиничных услуг в 2019 г. насчитывал 28 302 официально зарегистрированных коллективных средства размещения, что на

40% больше, чем в 2015 г. При этом количество гостиниц и аналогичных средств размещения с 2015 г. возросло на 52,7% и составило 21 312 ед. Объемы данного рынка растут рекордными темпами, они оценивались в 247,3 млрд руб. в 2019 г. против 189 млрд руб. в 2015 г. Более 30% рынка гостиничных услуг традиционно приходится на Москву и Санкт-Петербург, однако темпы роста региональных рынков также увеличиваются.

В пятерку крупнейших по обороту международных гостиничных сетей в России, по оценкам Forbes, входят "Marriott International", "Radisson Hotel Group", "Accor Hotels", "InterContinental Hotels Group" и "Hilton Hotels & Resorts"<sup>10</sup>. В регионах открываются современные гостиницы, усиливающаяся конкуренция на рынке подталкивает отели старого типа к модернизации. Национальные гостиничные сети развиваются не так динамично, учитывая экспансию международных гостиничных сетей, конкурировать с которыми под силу далеко не всем российским отелям. К наиболее крупным российским сетевым игрокам на рынке относятся "Azimut", "Heliopark", "Amaks" и "Интурист".

Несмотря на рост числа отечественных предприятий сферы гостеприимства и высокий уровень конкуренции на российском рынке гостиничных услуг, в настоящее время ощущается дефицит инновационной активности бизнеса в гостиничном секторе. Проблема некоторой "технологической отсталости" сферы гостеприимства является специфической особенностью отрасли, ведь труд и процессы обслуживания здесь включают в себя значимую человеческую компоненту и в меньшей степени подвержены механизации и автоматизации. Такая ситуация характерна не только для России. Результаты исследований показывают, что отели отстают в части использования искусственного интеллекта и автоматизации: 49,1% экспертов считают, что гостиничный бизнес находится во второй половине рейтинга по сравнению с другими отраслями. При этом лучше всего данные направления развиты в управлении доходами (60%) и в сервисах персонализации гостей (21,8%)<sup>11</sup>.

Характерной чертой сферы гостеприимства является также диспропорция в инновационном развитии между гостиничными се-

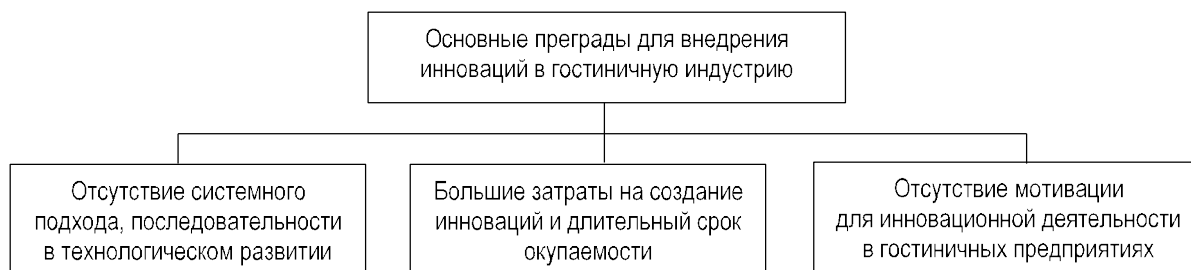


Рис. 3. Основные проблемы внедрения инноваций в гостиничную индустрию

тами и сегментом независимых отелей. Передовые технологии в части управления доходами, автоматизации каналов продаж, управления доступом и многие другие новшества используются на российском рынке в основном отелями, входящими в международные гостиничные цепи. Отставание независимых отелей в технологиях наблюдается и на зарубежных гостиничных рынках: исследования показывают, что применение новейших технологий в этом секторе ограничено. Так, 91% независимых отелей в Европе и США не имеют автоматизированных систем управления доходами, и лишь 13% планируют их внедрение в будущем; 57% гостиниц работают без АСУ и не рассматривают их использование в дальнейшем, 19% не имеют мобильной версии сайта, а центральная система бронирования есть менее чем у 1/5 объектов. При этом 46% американских и 45% европейских отельеров назвали стоимость основным барьером внедрения продвинутых технологий, а 44% и 40%, соответственно, не располагают достаточным временем на совершенствование технологий<sup>12</sup>.

Сетевые отели, работающие под управлением международных операторов, имеют четко выработанные процедурные стандарты, в том числе в части разработки и внедрения новых технологий. Гостиницы независимого сегмента нередко страдают полным отсутствием какой-либо стратегии в отношении инновационного развития, технологии внедряются бессистемно, точечно, время от времени - когда позволяет бюджет, или потому что собственнику понравилась та или иная новинка. Как управляющие высшего и среднего звена, так и линейный персонал перегружены текущими задачами и часто совсем не имеют времени для участия в инновационных изменениях. Без тщательного изуче-

ния рынка, конкурентов и потребительских предпочтений, выстраивания функциональных процессов инновационного развития внутри гостиницы эти немногочисленные робкие попытки обречены на провал.

Среди факторов, негативно влияющих на инновационное развитие гостиничного бизнеса в России, наиболее сложными для преодоления являются экономические трудности: нехватка собственных денежных средств, проблемы в привлечении кредитных ресурсов и инвестиций. Осложняют ситуацию недостаточная финансовая поддержка государства, большие бюджеты для реализации нововведений, низкий платежеспособный спрос на инновационные услуги, повышенный экономический риск и длительные сроки окупаемости новшеств. Основные группы проблем, препятствующих внедрению инноваций в гостиничном секторе, отражены на рис. 3.

### Заключение

Несмотря на то, что пандемия COVID-19 существенно снизила предъявляемый спрос на гостиничные услуги и наполняемость объектов размещения, перед владельцами и управляющими гостиничного бизнеса стоит непростая задача проведения своевременных изменений в функциональных процессах обслуживания, соответствующих трансформации потребительских ожиданий в период постпандемии. Проблему осложняют значительное падение доходов и, как следствие, осязаемое сокращение бюджетов. Например, в "Асгор" уже в апреле заявили о пересмотре инвестиций на 2020 г., оптимизации расходов и выделении 25% от запланированных выплат по дивидендам (70 млн евро) на запуск фонда, направленного на борьбу с COVID-19<sup>13</sup>. В то же время сложившаяся ситуация вынуждает отельеров максимально оптимизировать расходы и находить ресур-

сы для внедрения новых технологий, столь необходимых именно в этот кризисный период.

Предлагаемые в статье методы позволят построить комплексную программу технологического развития гостиничного предприятия, включая внедрение инновационных технологий в обслуживание гостей и процессы управления, с учетом индикаторов удовлетворенности гостей, технологического уровня рынка, а также слабых и сильных сторон объекта размещения. Все это будет содействовать формированию системного подхода к инновационному развитию отеля и повышению эффективности инвестиционных затрат на внедрение новых технологий.

<sup>1</sup> Worldwide Spending on Artificial Intelligence Is Expected to Double in Four Years, Reaching \$110 Billion in 2024, According to New IDC Spending Guide. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46794720> (дата обращения: 11.10.2020).

<sup>2</sup> Global digital spending in travel & hospitality at \$22 billion in 2018 and is expected to reach \$57 billion by 2023. URL: <https://brandequity.economicstimes.indiatimes.com/news/business-of-brands/global-digital-spending-in-travel-hospitality-at-22-billion-in-2018-and-is-expected-to-reach-57-billion-by-2023-says-zinnov/67238940> (дата обращения: 11.10.2020).

<sup>3</sup> Buisnesses expected to spend less on tech. URL: <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/301193/COVID-19-to-shrink-IT-spending> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>4</sup> Guests want contactless travel experience. URL: <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/304323/Reducing-touchpoints-with-tech-critical> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>5</sup> *Bálan C.* Net promoter score: Key metric of customer loyalty // *Quality - Access to Success*. 2012. № 13 (Suppl. 4). P. 101-110.

<sup>6</sup> *Лесникова О.В.* Управление инновациями на предприятиях индустрии гостеприимства : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2009. 26 с.

<sup>7</sup> Глобальный инновационный индекс 2020. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo\\_pub\\_gii\\_2020\\_keyfindings.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_gii_2020_keyfindings.pdf) (дата обращения: 11.10.2020).

<sup>8</sup> Индикаторы инновационной деятельности, 2020 : стат. сб. / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.И. Евневич [и др.] ; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". Москва : НИУ ВШЭ, 2020. 336 с.

<sup>9</sup> *Агаева Н.Ю., Веретенников А.Н.* Управление инновационной активностью в индустрии гостеприимства // *АНИ: экономика и управление*. 2017. № 4 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnoy-aktivnostyu-v-industrii-gostepriimstva> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>10</sup> Крупнейшие отельные сети России. Рейтинг Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/371501-krupneyshie-otelye-seti-rossii-reyting-forbes?photo=4> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>11</sup> AI in the hotel industry. URL: <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/298997/Poll-Hotel-industry-graded-average-or-below-in-AI-use> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>12</sup> Independent hotels continue to lag on tech. URL: <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/293723/Independent-hotels-continue-to-lag-in-tech> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>13</sup> Как меняются отели. URL: <https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2020/04/13/827926-kak-menyayutsya-oteli> (дата обращения: 18.10.2020).

*Поступила в редакцию 26.10.2020 г.*



## METHODICAL APPROACHES TO MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES

© 2020 O.N. Perezhogina\*

The article presents the results of the analysis of current trends in the development of technologies in the field of hospitality, as well as related problems. The authors classify innovations taking into account their place and role in the activities of funds investment. The main obstacles to the introduction of innovations in the hotel sector are analyzed. Special attention is focused on the development of systematic methodological approaches to the innovative development of the hotel.

**Keywords:** innovative technologies, hotel, innovative development, pandemic, the field of hospitality.

**Highlights:**

- ◆ features of technological development of the hotel services market are defined;
- ◆ the criteria for classification of innovative technologies in the hospitality sector from the point of view of their practical application are substantiated;
- ◆ an algorithm for implementing innovative technologies in a hotel enterprise has been developed;
- ◆ a methodological complex is proposed for the development of a comprehensive program of the hotel technological development.

*Received for publication on 26.10.2020*

---

\* Olga N. Perezhogina, Candidate of Economics, Associate Professor of the Service and Tourism Department of the Volga Academy of Physical Culture, Sports and Tourism, Kazan. E-mail: perezhogina-on@yandex.ru.