

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s1 / 2025, Vol. 17, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/28FAVN125.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Ляйхлер, А. К. Инновационные парадигмы: интеграция технологий ИИ как драйвер повышения конкурентоспособности на примере AMAKS Hotels & Resort / А. К. Ляйхлер // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/28FAVN125.pdf>

**For citation:**

Leichler A.K. Innovative paradigms: integration of AI technologies as a driver for increasing competitiveness using the example of AMAKS Hotels & Resort. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s1): 28FAVN125. Available at: <https://esj.today/PDF/28FAVN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

**Ляйхлер Амалия Константиновна**

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», Москва, Россия  
E-mail: [amalia2212@mail.ru](mailto:amalia2212@mail.ru)

## **Инновационные парадигмы: интеграция технологий ИИ как драйвер повышения конкурентоспособности на примере AMAKS Hotels & Resort**

**Аннотация.** Исследование посвящено комплексному анализу перспектив применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) как драйвера повышения конкурентоспособности в сфере гостиничного бизнеса. Работа фокусируется на кейсе российской сети гостинично-санаторных комплексов AMAKS Hotels & Resort, рассматривая специфику цифровой трансформации в контексте отечественной индустрии гостеприимства.

В теоретической части исследования систематизируются современные научные подходы к осмыслению феномена ИИ, его роли в трансформации бизнес-процессов и формировании инновационных парадигм управления. Обосновывается значимость интеграции ИИ-технологий для повышения эффективности операционной деятельности, персонализации клиентского сервиса и укрепления конкурентных позиций гостиничных предприятий в условиях цифровизации экономики.

Эмпирический раздел работы основан на анализе текущего уровня цифровизации сети AMAKS Hotels & Resort в сопоставлении с лучшими мировыми практиками применения ИИ. Проведено глубинное интервью с представителем компании для выявления ключевых вызовов и запроса на активизацию инновационных процессов. На базе финансовой отчетности проанализирована динамика показателей эффективности в привязке к масштабу ИИ-трансформации.

Особое внимание уделяется определению приоритетных направлений интеграции ИИ в операционную деятельность AMAKS Hotels & Resort по образцу глобальных отраслевых лидеров, таких как Hilton, Marriott, Accor. Среди них — создание интеллектуальных цифровых ассистентов, автоматизация заселения, предиктивная кастомизация программы лояльности, оптимизация управления доходами. Подчеркивается значимость трансформации корпоративной культуры и развития внутренней аналитической экспертизы.

Результаты исследования имеют высокую практическую ценность, предлагая AMAKS Hotels & Resort и другим участникам рынка комплексные рекомендации по ускорению

цифровой трансформации. Успешное внедрение ИИ в операционные и управленческие процессы выступает стратегической необходимостью для построения долгосрочных конкурентных преимуществ в эпоху интеллектуальной экономики.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект; инновационные парадигмы управления; цифровая трансформация; индустрия гостеприимства; гостинично-санаторные комплексы; конкурентоспособность; AMAKS Hotels & Resort; персонализация сервиса; умный отель

## Введение

В современных условиях стремительной цифровизации и трансформации бизнес-моделей под воздействием прорывных технологий, ключевым императивом обеспечения конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства становится способность к проактивной адаптации управленческих парадигм и операционных процессов. Искусственный интеллект, будучи одним из наиболее значимых технологических трендов, открывает перед гостиничными комплексами качественно новые возможности автоматизации рутинных задач, персонализации клиентского сервиса, оптимизации затрат и повышения общей эффективности деятельности.

Несмотря на нарастание научно-практического интереса к вопросам внедрения ИИ-решений в гостиничной сфере, комплексные исследования данной проблематики на материалах российских компаний до сих пор носят ограниченный характер. Недостаточно раскрытыми остаются аспекты влияния ИИ-технологий на конкурентоспособность гостинично-санаторных комплексов с учетом специфики отечественного рынка, отсутствует системное обобщение лучших практик и моделей интеграции ИИ в управленческие процессы.

Данное исследование призвано восполнить обозначенный пробел, предлагая всесторонний анализ текущего уровня цифровизации и потенциала внедрения ИИ-решений на примере одного из ведущих игроков российской индустрии гостеприимства — сети AMAKS Hotels & Resort. Гипотеза исследования состоит в том, что системная интеграция искусственного интеллекта способна обеспечить значимый рост конкурентоспособности гостинично-санаторного комплекса за счет оптимизации бизнес-процессов, персонализации услуг и повышения качества обслуживания.

Объектом исследования выступает операционная деятельность гостинично-санаторной сети AMAKS Hotels & Resort в контексте ИИ-трансформации.

Предметом является применение технологий искусственного интеллекта как инструмента повышения эффективности и укрепления рыночных позиций гостиничной сети.

Цель работы заключается в определении приоритетных направлений интеграции ИИ в управленческие процессы AMAKS Hotels & Resort на основе анализа текущего уровня цифровизации компании в сопоставлении с лучшими мировыми практиками, а также выявлении ключевых возможностей и ограничений внедрения ИИ-решений в контексте развития отечественной гостиничной сферы.

Практическая ценность работы связана с разработкой комплексных рекомендаций по ускорению цифровой трансформации AMAKS Hotels & Resort и других участников российского гостиничного рынка на базе технологий искусственного интеллекта. Представленный анализ глобальных трендов ИИ-интеграции, оценка эффектов и вызовов цифровизации на примере конкретной компании позволяют гостиничным предприятиям выработать дорожную карту внедрения инновационных решений для повышения конкурентоспособности в условиях динамичной рыночной среды.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии концептуальных представлений о роли ИИ-технологий в формировании новых парадигм управления конкурентоспособностью в индустрии гостеприимства. Систематизация направлений и инструментов интеллектуальной автоматизации, анализ организационных и кадровых детерминант успешной имплементации ИИ вносят вклад в современную теорию инновационного менеджмента.

## 1. Материалы и методы

В процессе исследовательской работы применялся комплекс взаимодополняющих теоретических и эмпирических методов. На этапе теоретического осмысления проблематики использовались методы анализа, синтеза, обобщения, систематизации научных источников с целью формирования целостного представления об актуальном состоянии развития теории цифровой трансформации гостиничного бизнеса на основе ИИ-технологий. Применение методов сравнения, аналогии, классификации позволило структурировать различные подходы к пониманию феноменов искусственного интеллекта, инновационных парадигм управления, конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Фундаментальные теоретические основы искусственного интеллекта были заложены в трудах Э. Рича, К. Найта [1], С. Рассела и П. Норвига [2]. В их работах были определены ключевые концепции и методологические подходы к развитию систем искусственного интеллекта, создавшие базис для последующего применения ИИ в различных отраслях экономики.

Современные аспекты интеграции искусственного интеллекта в гостиничный бизнес детально исследованы в работах Т.С. Хныкиной, Д.Р. Морнева [3] и Д.В. Баценоквой [4]. Авторы акцентируют внимание на трансформации бизнес-процессов гостиниц под влиянием ИИ-технологий и формировании новых подходов к управлению предприятиями индустрии гостеприимства.

Системный взгляд на роль искусственного интеллекта в повышении конкурентоспособности гостиничных предприятий представлен в работах А.В. Тимошиной [5] и О.Е. Пироговой [6]. Исследователи обосновывают необходимость комплексного подхода к цифровой трансформации гостиничного бизнеса, где ИИ выступает ключевым драйвером инновационного развития и укрепления рыночных позиций.

Методологическую основу эмпирической части исследования составило кейс-стади, в рамках которого был проведен анализ текущего уровня цифровизации и потенциала внедрения ИИ-решений в деятельность сети AMAKS Hotels & Resort. Информационную базу кейса формировали данные, полученные методом полуструктурированного интервью с руководителем отдела маркетинга и продаж одного из отелей сети, отчетность компании, информация с корпоративного сайта. Для оценки динамики финансовой результативности в привязке к масштабу ИИ-трансформации использовались методы экономико-статистического анализа.

## 2. Результаты и обсуждение

В современных условиях развития гостиничной индустрии внедрение технологий искусственного интеллекта становится определяющим фактором повышения конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства. Стремительное развитие цифровых технологий создает новые возможности для оптимизации бизнес-процессов, улучшения качества обслуживания гостей и повышения операционной эффективности гостиничных комплексов.

Учитывая стратегическую важность внедрения искусственного интеллекта для развития гостиничного бизнеса, необходимо четко определить содержание данного понятия и систематизировать существующие подходы к его пониманию в научной литературе.

Многообразие трактовок понятия «искусственный интеллект» в современной научной литературе отражает сложность и многогранность рассматриваемого явления, где каждый исследовательский подход раскрывает отдельные аспекты природы и функциональных возможностей интеллектуальных систем. По определению Э. Рича и К. Найта, ИИ представляет собой «системы, способные интерпретировать данные, учиться на их основе и использовать полученные знания для адаптивного достижения конкретных целей». С. Рассел и П. Норвиг подчеркивают, что ИИ — зонтичный термин для обозначения разнообразных вычислительных технологий, позволяющих машинам демонстрировать способности, ранее присущие лишь человеческому интеллекту (распознавание образов, понимание речи, принятие решений). Дж. Ф. Люггер, один из отцов-основателей сферы ИИ, отмечал, что ядром данной области является задача создания машин, воспроизводящих разумное поведение. Классификация подходов к концептуализации искусственного интеллекта представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Подходы к определению сущности искусственного интеллекта**

Подход	Ключевые представители	Фокус определения
Рациональный	Д. Поспелов, Э. Рич	ИИ как система, способная находить рациональные решения на основе логического вывода
Биологический	У. Маккалок, У. Питтс	ИИ как модель, имитирующая структуру и функции человеческого мозга
Агентный	Р. Курцвейл, П. Норвиг, С. Рассел	ИИ как рациональный агент, стремящийся достичь наилучшего результата в соответствии с заданной целью
Эволюционный	Д. Холланд, И. Коэн	ИИ как саморазвивающаяся система, эволюционирующая на основе обработки информации из внешней среды

*Составлено автором на основе [6–8]*

Как видно из таблицы, теория ИИ развивалась в рамках различных парадигм, отражающих фундаментальные воззрения на природу интеллекта и познания. Рациональная традиция акцентирует внимание на способности систем ИИ приходить к оптимальным решениям на основе логических рассуждений и математических моделей. Биологический подход стремится воспроизвести в машинах структуры и механизмы функционирования естественного интеллекта. Агентно-ориентированная парадигма рассматривает ИИ как рациональных агентов, адаптирующих свое поведение для достижения целевых показателей. Эволюционный взгляд характеризует ИИ с точки зрения самообучения и саморазвития интеллектуальных систем под воздействием данных из внешней среды.

Систематизация теоретических подходов позволяет констатировать многоаспектную природу феномена искусственного интеллекта. В контексте управленческой проблематики первостепенный интерес представляет осмысление ИИ с позиций его способности принимать квазирациональные решения, обучаться и обеспечивать непрерывную адаптацию к изменениям бизнес-среды. Именно данные атрибуты определяют ценность ИИ-технологий как драйвера цифровой трансформации компаний, источника долгосрочных конкурентных преимуществ.

Переходя к анализу теоретических основ применения ИИ в индустрии гостеприимства, следует отметить, что специфика данной отрасли предопределяет высокий потенциал создания добавленной стоимости на основе интеллектуальной автоматизации процессов. Как подчеркивает Е.В. Печерица, гостиничный бизнес характеризуется комплексностью и многоаспектностью оказываемых услуг, необходимостью обработки больших объемов

неструктурированных данных о предпочтениях и поведении гостей, значимостью персонализированного подхода к выстраиванию долгосрочных отношений с клиентами [8]. В данном контексте технологии ИИ открывают качественно новые возможности для оптимизации ключевых бизнес-процессов гостиничных предприятий.

С. Иванов и Н. Уэбстер<sup>1</sup> выделяют следующие ключевые направления применения ИИ в гостиничной индустрии [9]:

- Автоматизация бэк-офисных операций (бронирование, выставление счетов, распределение номерного фонда).
- Оптимизация ценообразования на основе прогнозной аналитики загрузки и анализа конкурентной среды.
- Внедрение чат-ботов и виртуальных консьержей для информационной поддержки гостей 24/7.
- Персонализация маркетинговых коммуникаций и программ лояльности на базе профилирования потребителей.
- Развитие концепции «умного» номера (управление климатом, освещением, мультимедиа с помощью голосовых команд и биометрии).
- Превентивное обслуживание инженерной инфраструктуры на основе Интернета вещей и предиктивной аналитики.
- Оптимизация управления персоналом (прогнозирование потребности в кадрах, составление графиков работы).

На основе систематизации указанных направлений применения искусственного интеллекта можно выделить ключевые эффекты его внедрения для предприятий гостиничной индустрии (рис. 1).



**Рисунок 1.** Ключевые эффекты применения ИИ в гостиничной индустрии (составлено автором на основе [9–11])

<sup>1</sup> Webster N. American Dictionary of the English Language. New York Published by S. Converse, 1828.

Как показывает анализ литературы, внедрение ИИ-решений позволяет гостиничным предприятиям достичь значимых эффектов в плоскости повышения операционной эффективности, качества обслуживания, прибыльности бизнеса. Автоматизация рутинных процессов высвобождает временные и кадровые ресурсы, создавая возможности для концентрации на стратегических задачах и инновациях. Персонализация сервиса на основе глубокой сегментации аудитории способствует росту лояльности и жизненной ценности гостя. Предиктивная аналитика обеспечивает проактивную адаптацию ценовой, ассортиментной, кадровой политики к изменениям рыночной конъюнктуры.

По мнению К. Бирдир [12], ключевую роль в усилении конкурентных позиций гостиничных предприятий играет трансформация клиентского опыта [13]. Интеллектуальные технологии позволяют перейти от реактивной модели обслуживания к проактивному предвосхищению и удовлетворению индивидуальных запросов гостей. Концепция «умного» отеля подразумевает создание персонализированной цифровой экосистемы сервисов вокруг каждого клиента на базе единого профиля, агрегирующего историю предыдущих взаимодействий, предпочтений, моделей поведения [14]. Бесшовная интеграция физической и виртуальной среды, омниканальность коммуникаций, широкие возможности кастомизации обслуживания под нужды гостя становятся залогом его удовлетворенности, готовности рекомендовать отель и возвращаться снова.

Примечательно, что ИИ не только открывает новые возможности персонализации, но и создает предпосылки для более экологичного и устойчивого функционирования гостиничных предприятий. Так, интеллектуальные системы управления ресурсами (электричество, вода, отопление) позволяют минимизировать избыточное потребление, оптимизировать затраты и сократить углеродный след [15]. Реализация концепции циркулярной экономики, основанной на многократном использовании ресурсов в цепочках создания ценности, также во многом опирается на продвинутую аналитику данных.

С точки зрения операционной эффективности, технологии машинного обучения обеспечивают принятие более обоснованных управленческих решений за счет выявления неявных закономерностей в массивах данных о загрузке, ценах, конкурентном окружении. Согласно исследованию McKinsey, применение динамического ценообразования на основе прогнозных моделей спроса способно увеличить выручку гостиничных операторов на 2–5 % [16]. ИИ-инструменты оптимизации номерного фонда и овербукинга минимизируют упущенную прибыль и простой мощностей.

В кадровой сфере ИИ открывает возможности для более эффективного рекрутинга, адаптации и развития сотрудников. Интеллектуальные системы могут анализировать большие массивы резюме и профилей в социальных сетях, автоматически ранжируя кандидатов по релевантным критериям [17]. Цифровые платформы дистанционного обучения с элементами геймификации и адаптивного подбора контента ускоряют процессы освоения новых навыков. ИИ-модели способны прогнозировать риски увольнения ценных сотрудников, рекомендуя превентивные меры удержания.

Обобщая теоретический анализ, можно констатировать, что внедрение ИИ-технологий становится стратегическим императивом цифровой трансформации гостиничных предприятий, определяющим их способность быть конкурентоспособными в новой технологической реальности. Реализация потенциала ИИ требует качественного переосмысления всей системы бизнес-процессов, корпоративной культуры, моделей компетенций. Важнейшими факторами успешной имплементации являются скоординированность программ цифровизации со стратегическими целями бизнеса, вовлеченность топ-менеджмента, наличие необходимого количества информационных ресурсов, развитие аналитических компетенций персонала, открытость к изменениям.

Результаты теоретического осмысления заложили концептуальный фундамент для эмпирического исследования опыта интеграции ИИ-решений в деятельность российской гостинично-санаторной сети AMAKS Hotels & Resort. Предложенная систематизация направлений и эффектов применения ИИ в гостиничной индустрии послужила основой для структурирования программы кейс-стади и формирования аналитической рамки.

Сеть AMAKS Hotels & Resort является одним из крупнейших гостинично-санаторных операторов в России, объединяя 28 объектов в различных регионах страны и Республики Беларусь. Компания активно развивается в санаторно-курортном сегменте, специализируясь на оздоровительном и медицинском туризме. Номерной фонд объектов AMAKS превышает 5 000 комнат, среднегодовой пассажиропоток достигает 500 тыс. гостей.

Анализ финансовой отчетности AMAKS Hotels & Resort за 2021–2023 гг. свидетельствует о негативной динамике ключевых показателей эффективности. Выручка компании сократилась на 36 % (с 56 до 35,6 млн руб.), а чистая прибыль — почти на 60 % (с 34 до 13,7 млн руб.). Данный тренд во многом обусловлен ограниченным масштабом цифровой трансформации бизнес-процессов, не позволяющим в полной мере реализовать потенциал оптимизации затрат и персонализации клиентского опыта.

Как показало глубинное интервью с руководителем отдела маркетинга и продаж AMAKS City Отель г. Красноярск, внутри компании существует запрос на активизацию инновационных процессов. В частности, обсуждалась перспектива внедрения виртуальных голосовых ассистентов на базе платформы Алисы от Яндекса для создания концепции «умного» номера. Данная инициатива призвана повысить уровень персонализации сервиса, предоставив гостям возможность управлять различными функциями номера (освещение, климат-контроль, мультимедиа) с помощью голосовых команд, а также получать информационно-навигационную поддержку в режиме диалога.

Внедрение подобных решений позволило бы AMAKS Hotels & Resort приблизиться к реализации концепции «умного» отеля, активно развиваемой глобальными лидерами индустрии. Согласно исследованию Oracle Hospitality, 78 % путешественников положительно относятся к внедрению ИИ-сервисов, если они повышают качество обслуживания, а 58 % хотели бы видеть в номерах виртуальных помощников. Использование платформы Алисы, имеющей широкую базу внедрения на российском рынке, могло бы стать экономически эффективным решением для быстрого запуска пилотного проекта с последующим масштабированием на сеть.

Однако, как показывает практика AMAKS Hotels & Resort, реализация подобных инициатив зачастую осложняется ограничениями ИТ-инфраструктуры. Интеграция виртуальных ассистентов предполагает наличие стабильных высокоскоростных каналов передачи данных, бесшовное взаимодействие с системами управления зданием (BMS), высокий уровень информационной безопасности.

При этом средний возраст гостиничного фонда сети превышает 25 лет, а доля ИТ-бюджета в структуре операционных расходов остается на невысоком уровне. Как следствие, многие объекты не располагают необходимыми техническими условиями для быстрого внедрения прорывных технологий, что требует поэтапной модернизации инфраструктурной базы.

Другим значимым вызовом цифровизации выступает недостаточная интеграция информационных систем. Так, при онлайн-бронировании паспортные данные гостей не выгружаются автоматически во внутренние программы, что замедляет процесс заселения и вызывает негативную реакцию клиентов. Как отмечает респондент, гости, предварительно заполнившие свои данные на сайте, ожидают, что при физическом прибытии в отель эта

информация уже будет доступна сотрудникам ресепшн. Необходимость повторного предоставления и ввода паспортных данных воспринимается как свидетельство технологической отсталости, негативно влияя на восприятие сервиса.

При этом автоматическая интеграция клиентских данных, получаемых из различных источников (сайт, мобильное приложение, системы онлайн-бронирования), выступает важным условием реализации концепции бесшовного клиентского пути. Сквозная идентификация гостя на всех этапах взаимодействия с отелем позволяет персонализировать коммуникации, ускорить процедуры заселения и оплаты, предложить кастомизированные продукты и услуги. В свою очередь фрагментация информации по разрозненным системам становится препятствием для формирования целостного профиля гостя, затрудняя кросс-продажи и программы лояльности.

Таким образом, опыт AMAKS Hotels & Resort показывает, что недостаточная зрелость ИТ-ландшафта, слабая интегрированность информационных систем выступают значимыми барьерами цифровой трансформации, ограничивающими возможности внедрения инновационных решений даже при наличии запроса со стороны бизнес-подразделений. Преодоление данного разрыва требует не только точечных инвестиций в интересные технологии, но системного переосмысления роли ИТ как стратегического актива, драйвера операционных улучшений и создания добавленной стоимости. Это предполагает выстраивание долгосрочной ИТ-стратегии, обеспечивающей поэтапную трансформацию инфраструктуры и процессов в соответствии с приоритетными направлениями развития бизнеса.

В рамках подобной стратегии особое значение приобретает применение принципов сервис-ориентированной архитектуры (SOA), предполагающей стандартизацию взаимодействия между приложениями за счет использования программных интерфейсов (API). Как показывает опыт глобальных отельных сетей, переход к микросервисной архитектуре позволяет повысить скорость и гибкость внедрения цифровых решений, минимизировать зависимость от устаревших систем, обеспечить динамический обмен данными между front-office и back-office, что создает технологический фундамент для непрерывной адаптации к меняющимся запросам гостей, кастомизации продуктов и услуг.

Помимо модернизации технологического ландшафта, важным направлением трансформации, отмеченным респондентом, выступает внедрение чат-ботов для информационной поддержки и маршрутизации запросов гостей в цифровых каналах.

В настоящий момент все обращения, поступающие через онлайн-чат на сайте AMAKS Hotels & Resort, обрабатываются вручную сотрудниками отеля, что приводит к высоким трудозатратам и увеличивает время реакции. В то же время детальный анализ содержания диалогов показывает, что около 80 % вопросов носят типовой, повторяющийся характер и могут быть обработаны в автоматизированном режиме с использованием технологий обработки естественного языка (Natural Language Processing, NLP).

Как показывает практика лидеров индустрии, виртуальные ассистенты способны не только давать ответы на часто задаваемые вопросы, но и помогать гостям ориентироваться в ассортименте услуг, узнавать о специальных предложениях, осуществлять резервирование столиков или процедур в спа.

По данным исследования Booking.com, 30 % путешественников готовы в будущем выбирать отель на базе наличия ИИ-сервисов. Внедрение чат-ботов позволяет существенно разгрузить персонал от рутинных задач, концентрируясь на обслуживании гостей с нетиповыми запросами, требующими индивидуального подхода и эмпатии [18].

На основе анализа опыта AMAKS Hotels & Resort, сопоставления с лучшими отраслевыми практиками цифровой трансформации, можно выделить ряд приоритетных направлений интеграции ИИ для повышения конкурентоспособности сети (рис. 2).



*Рисунок 2. Приоритетные направления интеграции ИИ для повышения конкурентоспособности AMAKS Hotels & Resort (составлено автором на основе [18–20])*

Трансформация клиентского опыта на базе технологий обработки естественного языка предполагает внедрение виртуальных ассистентов и чат-ботов для выстраивания персонализированных коммуникаций с гостем на всех этапах его пути. Как показывают кейсы Hilton и Marriott, голосовые помощники и текстовые боты позволяют не только предоставлять справочную информацию, но и помогать клиенту планировать активности в дестинации, оптимизировать процедуру выезда, получать обратную связь. За счет анализа диалоговых данных алгоритмы машинного обучения способны выявлять скрытые потребности гостя, прогнозировать его поведение и формировать проактивные предложения дополнительных услуг.

Интеграция чат-ботов в цифровые каналы коммуникации (веб-сайт, социальные сети, мессенджеры) также выступает действенным инструментом повышения конверсии. Согласно исследованию SnapTravel, отели, использующие виртуальных ассистентов для сопровождения процесса бронирования, фиксируют на 30 % больше завершенных транзакций. Непрерывность коммуникации в привычных для гостя каналах, возможность оперативно получать ответы на возникающие вопросы существенно снижают риск отказа от брони на этапе оформления.

Вторым направлением является интеллектуальная автоматизация процессов заселения и идентификации гостей. Использование технологий компьютерного зрения и распознавания документов позволяет существенно сократить время регистрации, минимизировать риски ошибок ввода данных. Как показывает опыт AccorHotels, внедрение электронной системы сверки паспортов, интегрированной с CRM, на 50 % ускоряет процедуры чек-ина и чек-аута. Биометрические технологии (распознавание лица, скан отпечатков пальцев) открывают дополнительные возможности для реализации концепции безбумажного и безключевого доступа в номер.

Следующим приоритетом выступает адаптивная персонализация программ лояльности на базе предиктивной аналитики. ИИ-алгоритмы способны сегментировать аудиторию на основе потребительского профиля гостя, динамики его транзакций, предпочтительных категорий номеров, набора используемых услуг. Как показывает опыт сети Wyndham Hotels & Resorts, персонализированные рекомендации таргетных предложений на 40 %

повышают конверсию участников программ лояльности. Кроме того, ИИ-модели позволяют прогнозировать отток наиболее ценных клиентов, разрабатывая проактивные меры их удержания.

Оптимизация управления доходами на базе технологий предиктивной и прескриптивной аналитики выступает еще одним перспективным направлением интеграции ИИ в гостиничной сфере. Алгоритмы машинного обучения способны обрабатывать большие массивы данных из различных источников (история бронирований, тарифы конкурентов, сезонность, погодные факторы и др.), точно прогнозировать спрос и моделировать различные сценарии динамического ценообразования. Проведенное для отелей Premier Inn тестирование ИИ-модели автоматизированного управления доходами показало потенциал увеличения RevPAR на 2–6 % без значимого роста операционных затрат.

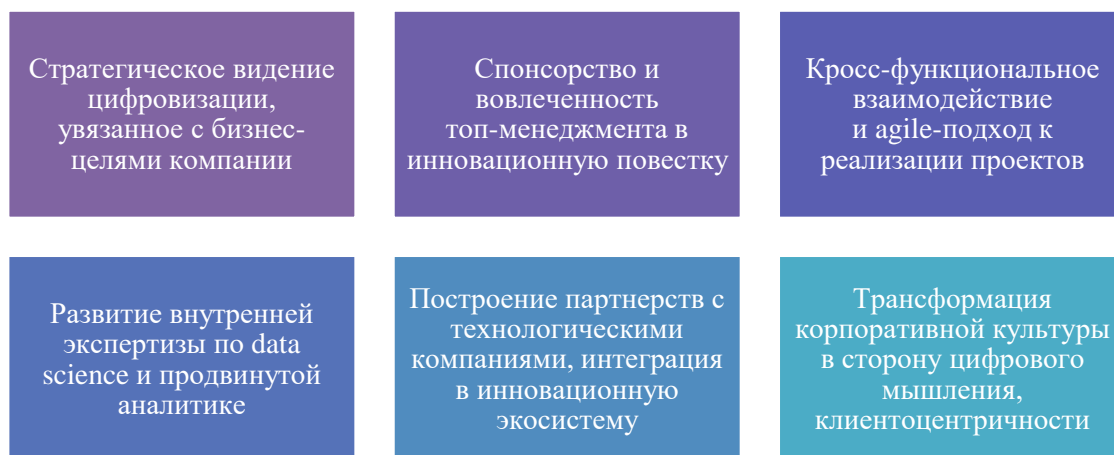
Наконец, значимый экономический эффект может принести роботизация рутинных операций бэк-офиса. Использование RPA-решений (Robotic Process Automation) для таких функций как выставление счетов, сверка транзакций, подготовка отчетности высвобождает кадровые ресурсы для задач, требующих творческого подхода и эмпатии. Опыт Shangri-La Hotels and Resorts показывает, что роботизация процессов выставления счетов позволила высвободить до 60 % времени линейного персонала, перенаправив их усилия на повышение качества обслуживания гостей.

Важным аспектом внедрения технологий искусственного интеллекта в практику оперирования гостиничными сетями выступает трансформация корпоративной культуры. ИИ-решения коренным образом меняют способы выполнения привычных задач, форматы коммуникаций, профиль востребованных компетенций. Если не подготовить организацию к новой операционной реальности, технологические инновации могут вызвать существенное сопротивление и отторжение на уровне линейного персонала.

Рядовые сотрудники зачастую воспринимают ИИ как угрозу своему функционалу, опасаясь замещения алгоритмами. По данным исследования EHL, 70 % работников гостиничной индустрии видят в искусственном интеллекте конкурента в борьбе за рабочие места и только 37 % ожидают облегчения или оптимизации рутинной деятельности за счет ИИ. Преодоление данных стереотипов требует выстраивания внутренних коммуникаций, разъясняющих позитивный эффект автоматизации для гармонизации рабочей нагрузки, высвобождения времени на общение с гостем.

Не менее важным фактором принятия цифровых инноваций выступает адаптация систем обучения и развития персонала. Как отмечают С. Иванов и П. Уэбстер, успешное применение ИИ требует новых компетенций от сотрудников — цифровой грамотности, аналитического мышления, готовности к непрерывному обучению. Недостаточная техническая подготовка может стать барьером эффективного использования интеллектуальных систем, особенно для работников старшего возраста. Специалисты McKinsey подчеркивают необходимость сочетания цифровых тренингов с развитием soft skills — эмпатии, эмоционального интеллекта, кросс-функционального взаимодействия. Именно эти навыки будут определять конкурентоспособность человека в условиях автоматизации (рис. 3).

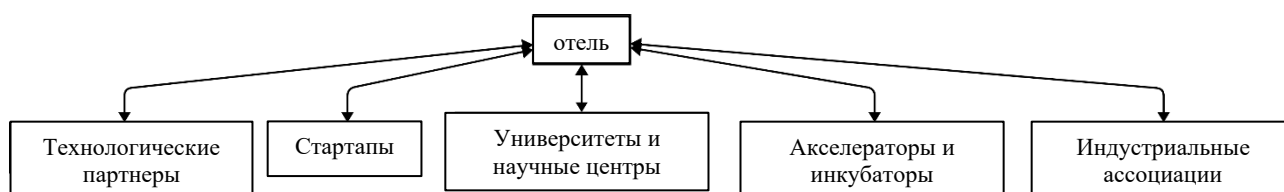
Как видно из представленной схемы, успешное внедрение технологий искусственного интеллекта в деятельность гостиничных сетей требует системных изменений во всей управленческой архитектуре — от стратегического видения до операционных процессов. Активное вовлечение и спонсорство топ-менеджмента создает необходимую легитимность инновационной повестке, позволяет преодолеть межфункциональные барьеры. Выстраивание agile-ориентированных проектных команд на стыке бизнес- и ИТ-подразделений обеспечивает прототипирование и быстрое масштабирование решений, отвечающих реальным потребностям клиентов и линейного персонала.



**Рисунок 3.** Ключевые факторы успеха цифровой трансформации гостиничных сетей (разработано автором на основе [20])

Внедрение ИИ открывает возможность перехода к интеллектуальной операционной модели, кардинально меняющей традиционную логику функционирования гостиничного предприятия. Бизнес-процессы выстраиваются вокруг клиентского профиля, агрегирующего информацию обо всех точках контакта гостя с отелем. Продвинутая аналитика больших данных позволяет не только персонализировать сервисные предложения, но и прогнозировать изменения спроса, заблаговременно корректируя параметры операционной деятельности.

Распределенные agile-команды, ориентированные на быструю поставку цифровых продуктов, приходят на смену функциональным иерархиям. Компетенции сотрудников сдвигаются от выполнения рутинных транзакционных задач в сторону аналитической работы, интерпретации данных, выработки комплексных решений. При этом возрастает ценность мягких навыков, эмпатии, способности выстраивать эмоциональную связь с гостем. В конечном счете речь идет о трансформации корпоративной культуры в направлении цифрового мышления, клиентоцентричности, готовности к непрерывным изменениям (рис. 4).



**Рисунок 4.** Экосистемный подход к внедрению инноваций (составлено автором на основе [21])

Реализация потенциала ИИ-трансформации требует выстраивания открытой инновационной экосистемы, объединяющей усилия гостиничного предприятия, технологических партнеров, стартапов, научных центров. Как показывает опыт Marriott, проведение акселерационных программ и хакатонов позволяет привлечь перспективные идеи из различных отраслей, протестировать новые бизнес-модели и способы монетизации данных. Интеграция сквозных процессов и обмен информацией с поставщиками, агрегаторами, провайдерами услуг создает синергию в формировании бесшовного клиентского опыта.

Особую роль в формировании инновационной экосистемы играют университеты и исследовательские центры. Партнерство с научным сообществом открывает гостиничным предприятиям доступ не только к передовым разработкам, но и к талантливым кадрам, обладающим компетенциями на стыке data science, программной инженерии, сервис-дизайна. Стажировки и исследовательские проекты студентов на базе гостиниц способствуют внедрению концепций ИИ в операционную практику, развитию предпринимательской

культуры. Вовлечение в отраслевые ассоциации позволяет масштабировать лучшие практики, выработать единые стандарты и протоколы обмена данными.

Обобщая приведенный анализ, можно заключить, что для сохранения конкурентоспособности в новой технологической реальности гостиничным предприятиям предстоит качественно переосмыслить свою бизнес-модель, поставив ИИ в центр управленческих и операционных процессов.



**Рисунок 5.** ИИ-центричная трансформация бизнес-модели гостиничных предприятий (составлено автором на основе [22])

Как видно из представленной схемы, использование ИИ-технологий позволяет существенно расширить арсенал инструментов взаимодействия с клиентом. Внедрение виртуальных помощников в мобильные приложения, мессенджеры, социальные сети обеспечивает омниканальность коммуникаций, возможность получить консультацию или осуществить бронирование в привычном для пользователя интерфейсе. Интеграция чат-ботов с CRM-системой открывает новые перспективы таргетирования предложений на основе истории запросов и транзакций гостя.

Персонализация сервиса на базе продвинутой аналитики неструктурированных данных, генерируемых гостем, позволяет адаптировать ассортимент услуг, ценовые и промо-предложения, коммуникационные сценарии под профиль каждого потребителя. При этом обработка больших массивов информации (Big Data) дает возможность выявлять неявные закономерности поведения, кластеризовать аудиторию по потребительским паттернам. Использование прогнозных моделей обеспечивает динамическое ценообразование, оптимизацию доходности номерного фонда с учетом колебаний спроса.

Искусственный интеллект становится ключевым фактором автоматизации операционной деятельности гостиничных предприятий. Технологии компьютерного зрения и машинного обучения позволяют роботизировать процессы уборки номеров и общественных зон, перейти к превентивному обслуживанию инфраструктуры. Когнитивные RPA-системы берут на себя значительную часть рутинных задач финансового, кадрового администрирования, высвобождая человеческие ресурсы для более интеллектуальной и творческой работы.

При этом, как отмечалось ранее, интеллектуальная автоматизация не предполагает полного замещения сотрудников роботами. Напротив, высвобождая персонал от однообразных транзакционных функций, ИИ позволяет сконцентрировать усилия на выстраивании эмоциональной связи с гостем, персонализации сервиса за счет эмпатии и эмоционального

интеллекта. В конечном счете именно гармоничное взаимодополнение возможностей ИИ и уникальных человеческих качеств создает возможности для достижения исключительных результатов — высокой удовлетворенности клиентов, лояльности бренду, готовности рекомендовать отель своему окружению.

Безусловно, реализация представленной модели ИИ-центричной трансформации потребует от гостиничных предприятий существенных инвестиций и организационных изменений. Компаниям предстоит преодолеть целый ряд барьеров — несовершенство /ИТ-инфраструктуры, недостаток данных и аналитических компетенций, сопротивление инновациям на уровне корпоративной культуры. Однако, игнорирование вызовов новой технологической реальности, попытки сохранить статус-кво грозят потерей рыночных позиций, неспособностью соответствовать быстро меняющимся запросам клиентов.

Как показывает опыт глобальных лидеров индустрии, активная интеграция ИИ в операционные и управленческие процессы способна обеспечить двузначный прирост эффективности и качества сервиса. Построение единого профиля гостя и персонализация коммуникаций приводят к росту кросс-продаж допугслуг на 15–20 %. Оптимизация управления доходами на базе предиктивных моделей спроса дает 5–7 % увеличения RevPAR. Роботизация процессов выездной уборки номеров сокращает затраты на клининг до 40 %. Чат-боты способны обрабатывать до 80 % типовых запросов клиентов в цифровых каналах, повышая скорость реакции в 4 раза.

Приведенные цифры свидетельствуют о значительном потенциале искусственного интеллекта как инструмента повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. Вместе с тем, важно подчеркнуть, что ИИ сам по себе не является «серебряной пулей», автоматически решающей накопившиеся проблемы отрасли. Успех цифровой трансформации определяется не столько технологиями, сколько способностью компании перестроить операционные процессы, изменить ментальные установки сотрудников, адаптировать корпоративную культуру к новым реалиям.

Обобщая результаты проведенного исследования, можно констатировать, что системное внедрение технологий искусственного интеллекта выступает стратегической необходимостью для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности гостиничных предприятий. Компаниям российской индустрии гостеприимства, таким как AMAKS Hotels & Resort, предстоит существенно ускорить динамику цифровой трансформации по образцу глобальных отраслевых лидеров, поставив ИИ в центр своей бизнес-модели и клиентской стратегии. Комплексная интеллектуальная автоматизация в увязке с изменениями корпоративной культуры позволит обеспечить двузначный прирост эффективности, адаптивность к рыночным вызовам и лояльность гостей в условиях новой технологической реальности.

## Выводы

Подводя итоги, можно резюмировать ключевые выводы проведенного анализа:

Интеграция ИИ-решений в операционные и управленческие процессы выступает стратегическим императивом повышения конкурентоспособности в индустрии гостеприимства. Передовые зарубежные гостиничные сети демонстрируют успешные практики трансформации клиентского опыта, оптимизации бизнес-процессов, аналитического обоснования решений на базе методов машинного обучения.

Анализ кейса российского гостиничного оператора AMAKS Hotels & Resort выявил начальный уровень цифровой зрелости, отсутствие комплексной стратегии ИИ-трансформации. При наличии точечных инициатив и запроса бизнес-подразделений на внедрение инноваций, их реализация ограничена несовершенством ИТ-ландшафта, дефицитом данных и

аналитических компетенций. Как следствие, компания теряет возможности укрепления рыночных позиций за счет персонализации сервиса, автоматизации процессов, повышения операционной эффективности.

Опираясь на лучшие практики международных сетей, были определены приоритетные направления интеграции ИИ, позволяющие AMAKS Hotels & Resort совершить технологический рывок. К ним относятся: создание омниканальной экосистемы взаимодействия с гостем на основе виртуальных ассистентов и чат-ботов; роботизация процессов заселения и идентификации клиентов; кастомизация программ лояльности на основе паттернов потребительского поведения; внедрение динамического управления доходами; автоматизация рутинных задач бэк-офиса.

Важнейшим фактором успеха ИИ-трансформации гостиничного бизнеса выступает системный подход, увязывающий технологические инвестиции с перестройкой операционной модели, корпоративной культуры, профиля компетенций персонала. Стратегическое видение цифровизации, вовлеченность топ-менеджмента, кросс-функциональное взаимодействие agile-команд, развитие аналитической экспертизы, открытая инновационная экосистема являются необходимыми условиями эффективной имплементации ИИ-решений. При этом особую значимость приобретает подготовка сотрудников к работе в новой технологической среде, преодоление барьеров и опасений, связанных с интеллектуальной автоматизацией.

В конечном счете цель ИИ-трансформации состоит не просто во внедрении передовых инструментов, а в построении качественно новой бизнес-модели, ориентированной на максимальное использование возможностей технологий и данных для адаптации к запросам клиентов. Интеллектуальные системы призваны не заменить, а усилить уникальные человеческие способности, такие как креативность, эмпатия, критическое мышление. Именно синергия возможностей ИИ и навыков персонала создает потенциал для совершенствования сервиса, повышения операционной эффективности, укрепления эмоциональной связи с гостем.

Практическая реализация подобного подхода требует разработки поэтапного плана ИИ-трансформации, учитывающего стратегические приоритеты, уровень технологической зрелости, ресурсные ограничения конкретной гостиничной сети. Дорожная карта цифровизации должна обеспечивать синхронизацию инвестиций в инфраструктуру, аналитические компетенции, реинжиниринг процессов и трансформацию корпоративной культуры.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Rich E., Knight K., Nair S. B. Artificial intelligence. // MC GRAW HILL INDIA — 2010 — URL: [https://openlibrary.org/books/OL41579929M/Artificial\\_Intelligence](https://openlibrary.org/books/OL41579929M/Artificial_Intelligence).
2. Russell S.J., Norvig P. Artificial intelligence: a modern approach. // Pearson Education — 2011 — 1152 с.
3. Хныкина, Т.С. Искусственный интеллект как инструмент совершенствования деятельности гостиницы / Т.С. Хныкина, Д.Р. Морнев // Вестник индустрии гостеприимства: Международный научный сборник. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 39–43. — EDN AAPPYU.
4. Баценкова, Д.В. Интеграция искусственного интеллекта в бизнес-процессы гостиниц / Д.В. Баценкова // Общество и наука: векторы развития: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 26 июня 2024 года. — Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2024. — С. 174–179. — DOI 10.21661/r-562668. — EDN TFYAUH.

5. Тимошина, А.В. Роботизация как метод повышения конкурентоспособности гостиницы / А.В.Тимошина // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса: материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Ярославль, 22 апреля 2022 года. — Москва: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2022. — С. 258–263. — EDN RHMKYL.
6. Пирогова, О.Е. Подход к оценке конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса на примере четырехзвездочных гостиниц Санкт-Петербурга / О.Е.Пирогова, Ю.А.Хозяйнова // Международный научный журнал. — 2023. — № 3(90). — С. 61–69. — DOI 10.34286/1995-4638-2023-90-3-61-69. — EDN WHTVCF.
7. Арутюнян, В.А. Развитие гостиничной сети Amaks Hotels & Resorts / В.А. Арутюнян, Е.А. Панфилова // Аллея науки. — 2020. — Т. 2, № 6(45). — С. 432–437. — EDN QBPGVD.
8. Печерица, Е.В. Ведение благотворительной деятельности Российскими компаниями: проблемы и перспективы развития (на примере сравнения гостиничных сетей AMAKS Hotels & Resorts и Four Seasons) / Е.В. Печерица // Наука и современность. — 2015. — № 2(4). — С. 29–39. — DOI 10.17117/ns.2015.02.029. — EDN VKIVTF.
9. Сулова, И.Б. Совершенствование системы управления персоналом гостиницы и активизация коммуникационной деятельности как способы повышения конкурентоспособности гостиницы / И.Б. Сулова // Управление и экономика в XXI веке. — 2019. — № 3. — С. 32–37. — EDN TAWHZN.
10. Уланова, З.А. Искусственный интеллект в реализации подбора персонала в малых гостиницах / З.А. Уланова, Е.С. Кузнецова // Новая экономика, бизнес и общество: Материалы Апрельской научно-практической конференции молодых учёных, Владивосток, 23 марта — 16 2023 года / Отв. редакторы А.А. Волков, Е.А. Тюрина, М.В. Усова. — Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2023. — С. 805–811. — EDN HTQWTQ.
11. Стариков, Е.Н. Сильный искусственный интеллект как интегратор отдельных технологий искусственного интеллекта в систему технологий / Е. Н. Стариков, А.И. Тютюнник // Тенденции развития науки и образования. — 2024. — № 112-7. — С. 31–36. — DOI 10.18411/trnio-08-2024-330. — EDN GQFWBA.
12. Napierała T., Birdir K. Competition in hotel industry: theory, evidence and business practice // European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation. — 2020. — Т. 10. — № 3. — С. 200–202.
13. Киселев, С.П. Дополнительные услуги как фактор повышения конкурентоспособности гостиницы / С.П. Киселев // Экотуризм как драйвер межрегионального взаимодействия: Сборник материалов I Международной научно-практической конференции, Петропавловск-Камчатский, 09 декабря 2021 года. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2022. — С. 41–47. — EDN AJALK.
14. Гайнуллина, Г.И. Методы оценки конкурентоспособности гостиницы / Г.И. Гайнуллина // Наука молодых — будущее России: сборник научных статей 7-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых в 5-ти томах, Курск, 12–13 декабря 2022 года. Том 1. — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. — С. 158–160. — EDN CBJASD.

15. Рыбкина, Е.В. Работа с персоналом как фактор конкурентоспособности гостиницы / Е.В. Рыбкина // Гостиничное дело. — 2023. — № 8. — С. 472–481. — DOI 10.33920/igt-2-2308-02. — EDN UNPWWZ.
16. Васильева, Р.Р. Использование культурно-развлекательных программ для повышения конкурентоспособности гостиниц / Р.Р. Васильева // Человек. Социум. Общество. — 2024. — № 1. — С. 170–177. — EDN DJDFRP.
17. Аристова, М.Н. Дополнительные услуги как средство повышения конкурентоспособности гостиницы / М.Н. Аристова, А.В. Танина // Современные парадигмы устойчивого развития региональных социально-экономических систем в условиях роста неопределенности внешней среды: Материалы Международной научно-практической конференции, Гатчина, 19 апреля 2024 года. — Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2024. — С. 22–26. — EDN GZPRYX.
18. Алсалама, А. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на оценку потребителями качества услуг и конкурентоспособность гостиниц высшей категории / А. Алсалама // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2024. — № 11. — С. 89–90. — EDN КТРМОА.
19. Крюкова, М.С. Классификация гостиниц как средство повышения конкурентоспособности на региональном рынке / М.С. Крюкова, Е.С. Милинчук // Наступившее будущее: новые форматы, смыслы и сущности образования: сборник материалов XXI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 26 октября 2023 года / Международный банковский институт имени Анатолия Собчака. — Санкт-Петербург: Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, 2023. — С. 140–145. — EDN JSZRRL.
20. Горшкова, Л.Е. Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность гостиниц и гостиничных услуг / Л.Е. Горшкова // Инновационные решения проблем современного общества в исследованиях молодых ученых: Материалы Международной студенческой научной конференции. В 3-х частях, Белгород, 14–18 марта 2022 года. Том Часть 1. — Белгород: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права», 2022. — С. 248–255. — EDN JREWEZ.
21. Карлова, А.И. Формирование имиджа как одной из составляющих конкурентоспособности гостиницы / А.И. Карлова, Д.А. Долгих // Развитие современной экономики: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 июня 2023 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. — С. 91–94. — EDN MPCJBU.
22. Сюткина, А.А. Повышение конкурентоспособности гостиницы посредством предприятия питания / А.А. Сюткина // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма: Материалы X Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов с международным участием, посвященной Году цифровизации в Республике Татарстан, Казань, 06 апреля 2022 года. — Казань: Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2022. — С. 517–519. — EDN КТОВАW.

**Leichler Amalia Konstantinovna**  
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
E-mail: amalia2212@mail.ru

## **Innovative paradigms: integration of AI technologies as a driver for increasing competitiveness using the example of AMAKS Hotels & Resort**

**Abstract.** The study is devoted to a comprehensive analysis of the prospects for the use of artificial intelligence (AI) technologies as a driver for increasing competitiveness in the hotel business. The work focuses on the case of the Russian chain of hotel and health resort complexes AMAKS Hotels & Resort, considering the specifics of digital transformation in the context of the domestic hospitality industry.

The theoretical part of the study systematizes modern scientific approaches to understanding the phenomenon of AI, its role in the transformation of business processes and the formation of innovative management paradigms. The importance of integrating AI technologies to improve the efficiency of operational activities, personalize customer service and strengthen the competitive position of hotel enterprises in the context of digitalization of the economy is substantiated.

The empirical section of the work is based on the analysis of the current level of digitalization of the AMAKS Hotels & Resort network in comparison with the best world practices in the use of AI. An in-depth interview was conducted with a company representative to identify key challenges and a request for activating innovative processes. Based on the financial statements, the dynamics of performance indicators are analyzed in relation to the scale of AI transformation. Particular attention is paid to identifying priority areas for integrating AI into the operational activities of AMAKS Hotels & Resort following the example of global industry leaders such as Hilton, Marriott, Accor. Among them are the creation of intelligent digital assistants, automated check-in, predictive customization of the loyalty program, and optimization of revenue management. The importance of transforming corporate culture and developing internal analytical expertise is emphasized.

The results of the study are of high practical value, offering AMAKS Hotels & Resort and other market participants comprehensive recommendations for accelerating digital transformation. Successful implementation of AI in operational and management processes is a strategic necessity for building long-term competitive advantages in the era of the intellectual economy.

**Keywords:** artificial intelligence; innovative management paradigms; digital transformation; hospitality industry; hotel and health resort complexes; competitiveness; AMAKS Hotels & Resort; personalization of service; smart hotel