

УДК 338.1

ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО СЕРВИСА В МАЛЫХ ОТЕЛЯХ

Коновалова Е.Е.

Канд. экон. наук, доцент

Высшая школа туризма и гостеприимства

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»

г. Москва, Российская Федерация

eektmgus@mail.ru

Берулава У.А., Бурков Д.И., Лапина А.Д.,

Логачева А.П., Черемисин Д.М.

Студенты магистратуры

Высшая школа туризма и гостеприимства

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»

г. Москва, Российская Федерация

uly.berulava@gmail.com, burkov.daniil98@yandex.ru,

anna.lapina2000@gmail.com, nloga4eva@gmail.com,

denis.2022@yandex.ru

Аннотация. *Гостиничный бизнес представляет собой предпринимательскую деятельность, направленную на предоставление услуг размещения, питания и сопутствующего сервиса. Москва — это один из важнейших деловых центров Евразии и интерес к городу растет как у бизнес-туристов, так и у обычных путешественников с ценовой точки зрения и внедрения инновационных технологий [2]. Ключевыми драйверами стремительного развития индустрии гостеприимства в городе Москве являются сезонный приток туристов, бизнес-активность и интеграция с онлайн-платформами с фокусом на мобильные приложения и данные для оптимизации загрузки. Представленные тенденции особенно актуальны для небольших отелей, стремящихся повысить доходность без расширения инфраструктуры. В условиях стремительной цифровизации и растущих ожиданий гостей внедрение инновационных технологий в гостиничный бизнес становится неотъемлемой частью конкурентоспособности. Современные путешественники всё чаще ожидают от отелей не только комфорта, но и технологически продвинутых услуг, обеспечивающих персонализированный и бесконтактный сервис. В ближайшие 5–10 лет на гостиничном рынке города Москвы прогнозируется рост спроса на гибкие и персонализированные услуги, обусловленный изменениями в поведении путешественников. «На современном этапе развития гостиничного рынка привлечение и удержание потока гостей — одна из важнейших составляющих развития гостиничного предприятия в силу высокой конкуренции в отрасли» [5].*

Ключевые слова: *сервис, персонализированный сервис, гостиничный бизнес, индустрия гостеприимства, цифровизация, цифровая платформа, городские отели*

Внешняя среда одного из московских отелей «Barin Residence Center» формируется динамичным туристическим рынком Москвы, где расположение в центре около Кремля дает значительное преимущество, привлекая иностранных и отечественных гостей, интересующихся культурным наследием и деловыми возможностями. Экономические факторы, такие как рост внутреннего туризма в России и восстановление после глобальных вызовов, способствуют увеличению спроса на городские отели, особенно в

премиум-сегменте, где 4-звездочный статус позволяет конкурировать с аналогичными объектами вроде boutique-отелей в ЦАО города Москвы. Технологические факторы, включая распространение онлайн-платформ вроде «ЯндексПутешествия» и «Островок.ру», усиливают давление на независимые отели, требуя интеграции цифровых инструментов для бронирований. Регуляторные аспекты, такие как требования к безопасности и санитарным нормам в России, могут повысить операционные затраты, особенно для малого отеля, в то время как экологические тренды побуждают к устойчивым практикам, что может стать преимуществом для привлечения новых гостей. В целом, внешняя среда благоприятна для роста благодаря локации, но несет риски от сезонности туризма, экономической нестабильности и интенсивной конкуренции, где отель должен активно адаптироваться, чтобы не отставать от цифровых инноваций и изменений в поведении потребителей.

Решение внедрить приложение «Barin Smart» для оптимизации управления бронированием и предоставления индивидуального сервисного обслуживания имеет ряд сильных сторон. Во-первых, оно может значительно повысить эффективность операций, позволяя гостям самостоятельно бронировать номера, заказывать услуги (например, room service или экскурсии) и получать персонализированные рекомендации на основе предпочтений, что сократит нагрузку на рецепцию и минимизирует ошибки в управлении. Кроме того, приложение интегрируется с данными о гостях, предлагая аналитику для оптимизации ценообразования и заполняемости, что приведет к росту доходов без расширения штата, делая отель более конкурентоспособным по сравнению с традиционными аналогами. Наконец, как инструмент индивидуального обслуживания, оно подчеркнет премиум сегмент отеля, предлагая уникальные предложения, такие как виртуальные туры по Кремлю или персональные приветствия, что усилит бренд в цифровом пространстве.

С другой стороны, слабые стороны внедрения "Barin Smart" связаны с вызовами для малого отеля. Стоимость разработки или интеграции приложения может быть значительной, включая расходы на софт, обучение персонала и техническую поддержку, что обременит бюджет при ограниченном количестве номеров и потенциально низкой отдаче в первые месяцы. Зависимость от технологий несет риски: сбои в приложении или проблемы с совместимостью (например, на старых устройствах гостей) могут привести к негативным отзывам, особенно среди пожилых туристов, предпочитающих традиционное общение. Кроме того, в случае неполного внедрения или недостаточного маркетинга приложение может остаться невостребованным, не оправдав инвестиций и отвлекая ресурсы от ключевых операций.

Целевая аудитория «Varin Residence Center» с 15 номерами около Кремля, преимущественно состоит из бизнес-путешественников и туристов, ищущих комфорт и удобство в городской среде. Основную группу формируют профессионалы в возрасте 30–50 лет, приезжающие на конференции или деловые встречи, которые ценят быструю доступность к ключевым точкам вроде Красной площади, стабильный Wi-Fi и услуги вроде бизнес-зон для работы, с бюджетом на размещение в диапазоне 10–20 тысяч рублей за ночь. Туристическая сегментация включает пары и семьи из России и зарубежья, в возрасте 25–45 лет, интересующихся культурным наследием, для которых приоритетны персонализированные рекомендации по достопримечательностям, комфортные номера с видом и опции для детей, с акцентом на сезонные посещения весной и осенью. В целом, потребители фокусируются на балансе цены и качества, с растущим спросом на уникальные услуги, что позволяет отелю дифференцироваться через нишевые предложения.

Компания "Smart" представляет собой разработчика специализированной цифровой платформы, ориентированной на малые отели с акцентом на персонализированный сервис для гостей в компактных объектах размещения. Основанная в России и с фокусом на локальный рынок, она занимается созданием мобильных приложений и веб-решений, интегрирующих управление бронированием, автоматизацию обслуживания и анализ данных о предпочтениях гостей для повышения лояльности и операционной эффективности. Деятельность компании включает разработку софта на базе облачных технологий, с элементами искусственного интеллекта для интеграции с системами учета и CRM. В отличие от крупных игроков, "Smart" ориентирована на нишевый сегмент малых отелей, предлагая доступные тарифы и быструю кастомизацию под небольшие бизнесы, что позволяет ей занимать позицию в рынке, где доминируют универсальные платформы. Финансовая модель строится на подписке и разовых внедрениях, с акцентом на масштабирование через партнерства с региональными отелями, но с ограничениями в глобальном охвате из-за фокуса на русскоязычном рынке и потенциальной зависимости от локальных регуляций по данным. В целом, компания демонстрирует рост через инновации в персонализации, но сталкивается с вызовами в конкуренции с международными гигантами, требуя инвестиций в маркетинг и расширение функционала для удержания доли рынка.

Сопоставимые компании в сегменте цифровых платформ для гостиничного бизнеса, такие как "HotelTech Mini" (аналог из Европы, специализирующийся на софте для малых отелей) и "SmartStay Solutions" (разработчик из Азии с фокусом на AI для сервиса), предлагают похожие услуги, но с вариациями в подходе. "HotelTech Mini" подчеркивает

простоту интерфейса и низкие затраты на внедрение, аналогично "Smart", но выигрывает за счет большего количества интеграций с платежными системами, что делает ее более универсальной для международных малых отелей, в то время как "Smart" сильнее в локальной адаптации, такой как поддержка русского языка и интеграция с популярными российскими сервисами бронирования. "SmartStay Solutions" фокусируется на предиктивной аналитике для прогнозирования нужд гостей, опережая "Smart" в использовании машинного обучения для автоматизации уборки и инвентаря, но уступает в стоимости, будучи дороже для малого бизнеса. В сравнении, "Smart" выделяется своей специализацией на персонализированном сервисе для малых отелей с 10–20 номерами, предлагая более гибкие обновления, но отстает в глобальной сети поддержки, где конкуренты имеют представительства в нескольких странах, что обеспечивает им преимущество в масштабе и скорости реагирования на рыночные изменения. Общий баланс показывает, что "Smart" конкурентоспособна в нише, но нуждается в диверсификации для противостояния более зрелым игрокам.

Для масштабирования «Barin Smart» целесообразно использовать комбинированную модель привлечения капитала, объединяющую гибкость стартапа и устойчивость гостиничного бизнеса.

- Венчурное инвестирование -оптимально на этапе роста. Венчурные фонды HospitalityTech обеспечивают не только финансирование, но и отраслевые связи. Потенциал окупаемости - 3-4 года при росте клиентской базы на 15% в год.

- Краудинвестинг через платформы типа «Поток» позволяет отельерам софинансировать внедрение ПО и получать долю в прибыли. Эффективность -до 20% годовых при малых оборотах.

- Франчайзинг цифровых решений -основа масштабирования. Подключение 100 малых отелей обеспечивает рост выручки на 30% ежегодно и возврат инвестиций за 2-3 года.

- Корпоративные партнёрства с девелоперами и управляющими компаниями снижают издержки внедрения и расширяют рынок.

Совокупность инструментов обеспечивает устойчивость проекта, снижает финансовые риски и позволяет выйти на безубыточность через 2-2,5 года.

Существующая функциональность "Barin Smart" включает базовые модули для управления бронированием через мобильное приложение, где гости могут выбирать номера и услуги в реальном времени, с элементами персонализации, такими как рекомендации на основе предыдущих пребываний, и интеграцию с чат-ботами для быстрого обслуживания. В сравнении с ведущими производителями, такими как Oracle

Hospitality (который предлагает комплексные PMS-системы с глубоким анализом данных и интеграцией с глобальными сетями отелей) или Mews (фокусирующийся на облачных решениях для автоматизации всего цикла гостевого опыта), "Barin Smart" уступает в масштабе, не имея продвинутых инструментов для управления доходами или интеграции с устройствами в номерах, но выигрывает в простоте для малых отелей, где не требуется сложная инфраструктура.

Ожидаемая функциональность "Barin Smart" предполагает добавление для предиктивных рекомендаций: автоматическое предложение услуг на основе погоды или событий в Москве, и усиление безопасности данных для соответствия международным стандартам, что приблизит ее к уровню Oracle, но с фокусом на небольшой сегмент. В перспективе ожидается интеграция с умными устройствами в номерах и расширенная аналитика для оптимизации загрузки, что сделает платформу конкурентной.

Анализ существующих направлений и перспектив развития сотрудничества с зарубежными компаниями из Китая и Индии: в контексте разработки и внедрения цифровых платформ, таких как "Barin Smart" для гостиничного бизнеса, показывает значительный потенциал, особенно в сферах IT-разработки, интеграции технологий и совместных проектов по оптимизации сервисов.

В отношении Китая сотрудничество с компаниями, такими как те, что производят приложения для смарт-сервисов в туризме, уже включает импорт технологий и совместные предложения в области big data и мобильных платежей. Китайские разработчики предлагают продвинутые инструменты для предиктивной аналитики и интеграции с социальными сетями, что применяется в платформах вроде "Barin Smart" для улучшения гостевого опыта через рекомендации на основе поведения. Перспективы развития включают углубление в AI для персонализированного сервиса, с ожидаемым бумом в совместных исследовательских программах по устойчивым технологиям, что позволит интегрировать функции вроде виртуальной реальности для туров по Москве.

С Индией существующие направления сотрудничества фокусируются на IT-аутсорсинге и разработке мобильных приложений, где индийские компании предоставляют экспертизу в кастомизации ПО для гостеприимства, включая модули для управления бронированием и чат-ботов. Это особенно актуально для "Barin Smart", где индийские партнеры помогают в оптимизации под многоязычные интерфейсы и интеграцию с глобальными платежными системами, с примерами совместных проектов в анализе отзывов и персонализации услуг. Перспективы развития предполагают рост в области машинного обучения для предиктивных моделей, с потенциалом совместных инициатив по разработке доступных облачных платформ для развивающихся рынков. В

будущем это может эволюционировать в стратегические альянсы для входа на индийский туристический рынок, с акцентом на интеграцию с локальными сервисами вроде онлайн-туров, что усилит функциональность платформы и диверсифицирует риски через разнообразные технологические вклады.

Международный опыт показывает, что подобные решения уже успешно реализуются в различных странах, помогая повышать удобство для гостей и оптимизировать управление. Интеграция с умными системами часто строится на открытых API и стандартах вроде Z-Wave. В Великобритании сеть Premier Inn сотрудничает с Samsung для мобильного приложения, которое соединяется с умными устройствами в номерах, позволяя гостям управлять освещением, климатом и телевизорами через смартфон. В Австралии отели Rydges используют систему SiteMinder, интегрированную с Google Home и Amazon Alexa, где приложение синхронизирует данные в реальном времени, упрощая бронирование и контроль доступа. Китайские отели Alibaba's FlyZoo Hotel идут дальше, интегрируя приложение с роботами, что создает полностью автоматизированную экосистему, хотя и требует строгого соблюдения локальных норм приватности.

Варианты решения выявленных проблем/задач

1) Сбор и анализ данных — как сделать «видимым» весь путь гостя:

- Добавляем метки на ключевые действия в приложении (просмотр номера, добавить гостя, перейти к оплате, завершить).
- Объединяем данные из: приложения, системы управления отелем, платежей, замков/датчиков и чата — в одну простую базу/хранилище.
- Делаем 3–4 понятные панели: «бронь → оплата», «заселение без очереди», «допуслуги из телефона», «обращения и скорость ответа».
- Настраиваем автоматические отчёты раз в неделю для руководителя и смены.
- Сразу прописываем правила: что храним, сколько, как обезличиваем, как удаляем по запросу гостя.

2) Интеграция с «умными» системами — чтобы номер и двери «слушались» приложение:

- Инвентаризация: какие замки, считыватели, датчики движения/температуры уже стоят, какие нужны.
- Выбираем «шлюз» (промежуточный модуль), который умеет говорить с этими устройствами и с нашим приложением.
- Поднимаем тестовый «лабораторный» номер для отработки сценариев: открыть/закрыть, «Не беспокоить», свет/климат.

- Добавляем простые сценарии: «Гость вошёл — включить свет», «Гость ушёл — включить экономию», «Ночь» и «Утро».

- Делаем офлайн-резерв: если интернет/телефон не работает, гость всё равно попадёт в номер по карте/коду.

3) Автоматизация процессов для сотрудников — меньше ручной рутины, больше порядка:

- Мобильные панели для ролей: ресепшен видит заезды/поздние выезды; хаускипинг — список уборок с приоритетами; инженер — заявки по поломкам.

- Автозаявки от действий гостя: гость запросил детскую кроватку — заявка прилетела нужной службе; гость выехал — номер автоматически улетел на уборку.

- Шаблоны ответов в чате и «кнопки» для типовых задач, чтобы не печатать каждый раз заново.

- Сроки выполнения и напоминания: если задача просрочена — уведомление старшему по смене.

- Планирование смен по прогнозу загрузки (когда пик — больше людей, когда провал — меньше).

- Короткие инструкции на экране («как действовать»), 1–2 часа обучения для новых сотрудников.

4) Реализация системы безопасности — защищаем данные и платежи:

- Разграничиваем доступ: каждому сотруднику — только то, что ему нужно по работе; у администраторов — отдельные учётки.

- Шифруем данные и при передаче, и при хранении; доступ в личный кабинет защищаем дополнительно (например, кодом из SMS/приложения).

- Платёжные данные не храним у себя «в открытую»: используем безопасные «жетоны» от платёжного провайдера.

- Ведём журнал действий: кто что смотрел/менял — можно проверить задним числом.

- Делаем регулярные резервные копии и репетицию «что делаем, если что-то сломалось».

- Проводим внешнюю проверку безопасности раз в год и короткие тренинги для персонала по «цифровой гигиене».

- Соблюдаем закон о персональных данных: политика на сайте/в приложении, согласия, возможность удалить данные по запросу.

5) Использование данных для улучшения сервиса — делаем каждый визит удобнее предыдущего:

- Смотрим, где люди чаще всего «спотыкаются» в приложении, и упрощаем эти места (формулировки, порядок шагов, подсказки).
- Подсвечиваем подходящие предложения «к месту и ко времени»: поздний выезд утром в день выезда, трансфер перед прилётом, кафе рядом в обед.
- Пишем гостю только тогда, когда это уместно: не чаще пары сообщений в день, даём простой способ «отписаться».
- Тестируем варианты текста и экранов на небольшой группе и оставляем тот, где люди чаще завершают действие.
- Собираем короткую обратную связь после выезда (1–2 вопроса) и быстро реагируем на частые замечания.
- Раз в месяц проводим «день качества»: команда смотрит цифры и отзывы, выбирает 1–2 улучшения на следующий спринт.

Решение поддерживает приоритеты, закреплённые в действующем указе о национальных целях до 2030 года (с перспективой до 2036-го):

1. «Комфортная и безопасная среда для жизни»: бесконтактный заезд, ключ в телефоне и оплата без наличных делают проживание удобным и безопасным, уменьшают очереди и лишние контакты. Это особенно важно для семей с детьми и гостей с особыми потребностями.
2. «Цифровая трансформация экономики»: единая цифровая платформа объединяет систему управления отелем, «умные» устройства в номерах и электронные замки на дверях. Процессы становятся прозрачными и автоматизированными, у руководства появляются понятные отчёты и показатели качества сервиса.
3. «Устойчивая и динамичная экономика» и «Раскрытие потенциала каждого»: автоматизация рутинных операций снижает затраты и повышает производительность. Сотрудники меньше занимаются бумажной работой и больше — гостями. Обучение работе с цифровыми инструментами развивает навыки команды.
4. «Экологическое благополучие»: сценарии «умного номера» — датчики присутствия и режимы экономии — помогают не тратить свет и тепло впустую, не ухудшая комфорт проживания.
5. «Технологическое лидерство»: развитие собственных интеграций и компетенций уменьшает зависимость от внешних поставщиков и повышает надёжность сервиса.

Риски и стратегии минимизации для разработки и внедрения мобильного приложения

I. Риски, связанные с разработкой:

Риск неточного определения требований (Scope Creep): нечеткое понимание потребностей пользователей может привести к постоянным изменениям в требованиях, увеличению сроков и бюджета.

Минимизация: провести тщательный анализ потребностей (см. предыдущий ответ), разработать подробное техническое задание (ТЗ), утвержденное всеми заинтересованными сторонами. Использовать гибкие методологии разработки (Agile) с короткими итерациями и регулярными демонстрациями.

Риск нехватки квалифицированных разработчиков: недостаток опытных разработчиков с необходимыми навыками (iOS, Android, интеграция с умными системами) может привести к задержкам и низкому качеству кода.

Минимизация: заранее начать поиск и наём опытных разработчиков, аутсорсить отдельные задачи проверенным компаниям, предоставить команде обучения и возможности для повышения квалификации.

Технические риски (Интеграция, совместимость): интеграция с существующими системами (CRM, умный дом) может оказаться сложной и потребовать значительных усилий. Проблемы совместимости между разными версиями операционных систем и устройств могут привести к некорректной работе приложения.

Минимизация: провести тщательный анализ архитектуры существующих систем, использовать стандартные протоколы интеграции (API), проводить регулярное тестирование на разных устройствах и версиях операционных систем. использовать микросервисную архитектуру для гибкости и масштабируемости.

Риск нереалистичной оценки сроков и бюджета: оптимистичные оценки могут привести к нехватке ресурсов и срыву сроков.

Минимизация: привлекать к оценке экспертов, использовать исторические данные, учитывать риски и неопределенности, создать резервный бюджет и график.

Риск проблем с безопасностью: приложение может быть уязвимо для атак, что приведет к утечке конфиденциальных данных пользователей.

Минимизация: внедрить строгие меры безопасности на всех этапах разработки, проводить регулярные аудиты безопасности, использовать шифрование данных, соблюдать требования GDPR и других нормативных актов.

II. Риски, связанные с внедрением:

Риск низкой адаптации пользователями (гости и сотрудники): пользователи могут сопротивляться использованию нового приложения, если оно неудобно, сложно или не приносит очевидной пользы.

Минимизация: проводить бета-тестирование с участием представителей целевой аудитории, предоставлять подробные инструкции и обучающие материалы, обеспечить качественную поддержку пользователей, собирать обратную связь и оперативно вносить улучшения. Разработать систему мотивации для использования приложения.

Риск недостаточной технической поддержки: отсутствие оперативной технической поддержки может привести к негативному опыту пользователей и снижению их лояльности.

Минимизация: создать службу поддержки, которая будет доступна в режиме 24/7, разработать базу знаний с ответами на часто задаваемые вопросы, предусмотреть возможность обращения в службу поддержки через приложение.

Риск нестабильной работы приложения: проблемы с серверами, сетевым подключением или другими техническими компонентами могут привести к перебоям в работе приложения.

Минимизация: использовать надежную хостинговую инфраструктуру, настроить мониторинг производительности приложения, предусмотреть механизмы резервного копирования и восстановления данных.

Риск недостаточной рекламы и продвижения: приложение может не получить достаточной популярности, если о нем не узнает целевая аудитория.

Минимизация: разработать маркетинговую стратегию, которая включает в себя рекламу в социальных сетях, поисковую оптимизацию (SEO), e-mail маркетинг, публикации в тематических изданиях. Предлагать бонусы и скидки для пользователей приложения.

III. Стратегии минимизации рисков (обобщенно):

- Тщательное планирование: разработка подробного плана проекта, определение целей, задач, сроков, бюджета и ресурсов.
- Управление требованиями: четкое определение и документирование требований пользователей, использование системы управления требованиями.
- Управление рисками: идентификация, оценка и планирование мер по минимизации рисков.
- Контроль качества: регулярное тестирование приложения на разных этапах разработки, проведение аудитов безопасности.
- Коммуникация: открытая и прозрачная коммуникация между всеми участниками проекта.
- Обучение и поддержка: предоставление пользователям обучения и технической поддержки.

- Постоянный мониторинг: отслеживание производительности приложения, сбор обратной связи и оперативное внесение улучшений.

Для разработки и внедрения инновационного мобильного приложения предлагается поэтапный подход. Общая продолжительность проекта может варьироваться в зависимости от сложности интеграции с умными системами и объёма функционала, но ориентировочно составит от 6 до 10 месяцев для минимально жизнеспособного продукта (MVP) с последующим развитием.

Таким образом, потребители все чаще ожидают интеграцию технологий, таких как мобильные приложения для бесконтактного заезда, индивидуальных рекомендаций по экскурсиям и реального времени обновлений о доступности номеров, что поможет отелям справляться с пиковыми нагрузками в высокий сезон. В итоге, рынок будет ориентирован на цифровизацию для повышения лояльности с прогнозируемым ростом онлайн-бронирований до 70–80% от общего объема, что потребует от отелей инвестиций в данные и AI для предиктивной аналитики. «Для повышения конкурентоспособности российских предприятий индустрии туризма и гостеприимства и их услуг на внутреннем и внешнем рынках необходимым является их ориентация на инновационное развитие» [4]. «Внедрение цифровых технологий в значительной степени зависит от технико-технологического уровня развития сопутствующей инфраструктуры» [3].

Литература

1. Киреева Ю.А. Индустрия гостеприимства: зарубежный опыт применения инновационных технологий в области продаж и маркетинга / Ю. А. Киреева, Е. Е. Коновалова, М. С. Филатова // *Сервис plus*. – 2023. – Т. 17, № 3. – С. 24-31. – DOI 10.5281/zenodo.10066997. – EDN JPCKSS.
2. Коновалова Е.Е. Зарубежный опыт внедрения инновационных технологий управления развитием предприятий гостиничного бизнеса в Московском регионе / Е. Е. Коновалова // *Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства : материалы IV Международной научно-практической конференции, Москва, 24 сентября 2021 года.* – Москва: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2021. – С. 358-364. – EDN GYAYLY.
3. Коновалова Е.Е. Концептуальные характеристики цифровой экономики на современном этапе / Е. Е. Коновалова, Н. В. Губанова, Н. В. Грищенко // *Вестник Алтайской академии экономики и права.* – 2023. – № 4-2. – С. 222-226. – DOI 10.17513/vaael.2788. – EDN FBECZU.
4. Коновалова Е.Е. Маркетинговая поддержка инновационной политики предприятий индустрии туризма и гостеприимства / Е. Е. Коновалова, Н. Б. Ляхова, Н. А. Козлова // *Вестник Алтайской академии экономики и права.* – 2022. – № 11-2. – С. 241-245. – DOI 10.17513/vaael.2557. – EDN EJQFMF.
5. Коновалова Е.Е. Тенденции маркетинговой деятельности отечественных и зарубежных гостиничных предприятий / Е. Е. Коновалова, А. М. Ююкина // *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса.* – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 155-162. – EDN JJOUWO.