

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

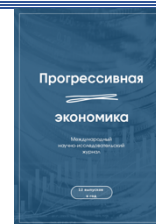
№ 2 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vliyanie-tehnologij-iskusstvennogo-intellekta-na-effektivnost-truda-rabotnikov-gostinichnoj-sfery/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 331.1

DOI: 10.54861/27131211_2026_2_281



ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНОЙ СФЕРЫ

*Альгади Н.А.А.К., аспирант, Национальный исследовательский Томский
государственный университет, г. Томск, Россия
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36*

*Краковецкая И.В., профессор, Национальный исследовательский Томский
государственный университет, г. Томск, Россия
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9424-5153>*

*Цибулькикова В.Ю., заведующий кафедрой экономики, Национальный
исследовательский Томский государственный университет, г. Томск, Россия
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3337-6624>*

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния технологий искусственного интеллекта (ИИ) на эффективность труда работников гостиничного сектора. Проблема исследования обусловлена противоречием между активной цифровизацией индустрии гостеприимства и недостаточной изученностью организационно-кадровых и социально-психологических последствий внедрения ИИ для персонала. Цель работы – выявить закономерности влияния ИИ на эффективность труда и определить условия, при которых цифровые решения способствуют росту производительности и качества обслуживания. Методологическую основу составили системный, функциональный и сравнительный анализ, контент-анализ научных публикаций и отраслевых данных за 2023-2025 гг., а также сравнительный анализ практик внедрения ИИ в европейских и российских гостиницах. В результате исследования систематизированы основные механизмы воздействия ИИ на трудовые процессы, включая автоматизацию операций, трансформацию компетенций и алгоритмическое управление. Авторами предложена концептуальная модель, отражающая взаимосвязь технологических, кадровых и поведенческих факторов повышения эффективности труда. На основе сравнительного анализа выявлены общие закономерности и региональные особенности цифровой трансформации гостиничного сектора в Европе и России. Подтверждено, что положительный эффект ИИ достигается при сочетании технологических инноваций с развитием человеческого капитала, системным обучением



персонала и формированием поддерживающей организационной культуры. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов руководителями гостиничных предприятий для разработки стратегий цифровой трансформации и адаптации персонала. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку влияния ИИ на мотивацию и производительность с учетом кросс-культурных различий и масштабов организаций.

Ключевые слова: искусственный интеллект, гостиничный сектор, эффективность труда, цифровые компетенции, алгоритмическое управление, человеческий капитал, организационная культура, автоматизация.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Альгади Н.А.А.К., Краковецкая И.В., Цибульников В.Ю. Влияние технологий искусственного интеллекта на эффективность труда работников гостиничной сферы // Прогрессивная экономика. 2026. № 2. С. 281–303. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_2_281.

Статья поступила в редакцию: 18.01.2026 г. Одобрена после рецензирования: 26.02.2026 г. Принята к публикации: 27.02.2026 г.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES ON LABOR EFFICIENCY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

*Algadi N.A.A.K., Postgraduate Student, National Research Tomsk State
University, Tomsk, Russia
634050, Tomsk, Lenin Ave, 36*

*Krakovetskaya I.V., Professor, National Research Tomsk State University,
Tomsk, Russia
634050, Tomsk, Lenin Ave, 36
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9424-5153>*

*Tsybulnikova V.Yu., Head of the Department of Economics, National Research
Tomsk State University, Tomsk, Russia
634050, Tomsk, Lenin Ave, 36
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3337-6624>*

Abstract. The article is devoted to the study of the impact of artificial intelligence (AI) technologies on the labor efficiency of employees in the hotel sector. The research problem stems from the contradiction between the active digitalization of the hospitality industry and the insufficient understanding of the organizational, personnel, and socio-psychological consequences of AI implementation for staff. The aim of the work is to identify the patterns of AI's influence on labor efficiency and determine the conditions under which digital solutions contribute to increased productivity and service quality. The methodological framework is based on systemic, functional, and comparative analysis, content analysis of scientific publications and industry data for 2023–2025, as well as a comparative analysis of AI implementation practices in European and Russian



hotels. As a result of the study, the main mechanisms of AI's impact on labor processes, including task automation, competence transformation, and algorithmic management, were systematized. A conceptual model reflecting the relationship between technological, personnel, and behavioral factors of increasing labor efficiency is proposed. Based on a comparative analysis, common patterns and regional features of digital transformation in the hotel sector in Europe and Russia were identified. It is confirmed that the positive effect of AI is achieved through a combination of technological innovations with the development of human capital, systematic staff training, and the formation of a supportive organizational culture. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results by hotel managers to develop digital transformation and personnel adaptation strategies. Further research may be aimed at quantifying the impact of AI on motivation and productivity, taking into account cross-cultural differences and organizational scales.

Keywords: artificial intelligence, hotel sector, labor efficiency, digital competencies, algorithmic management, human capital, organizational culture, automation.

JEL classification: J24, M31, I25.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Algadi N.A.A.K., Krakovetskaya I.V., Tsibulnikova V.Yu. (2026). Vliyanie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta na effektivnost' truda rabotnikov gostinichnoy sfery [The impact of artificial intelligence technologies on labor efficiency in the hospitality industry]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 2, 281–303. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_2_281 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 18/01/2026. Approved after review: 26/02/2026. Accepted for publication: 27/02/2026.

Введение

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) активно трансформируют индустрию гостеприимства, изменяя организацию труда, систему обслуживания гостей и управленческие процессы. Их применение обеспечивает автоматизацию рутинных операций, оптимизацию внутренних функций и повышение качества сервиса [1]. Одновременно цифровизация повышает требования к цифровой грамотности и изменяет профессиональные роли работников, создавая как новые возможности, так и риски [2]. В гостиничном секторе влияние ИИ особенно значимо, поскольку качество обслуживания зависит от человеческого участия и способности персонала поддерживать эмоциональное взаимодействие с гостями [3].

Актуальность темы подтверждается устойчивым ростом интереса исследовательского сообщества. Как показано на рис. 1, количество научных публикаций, посвященных влиянию ИИ на трудовые процессы в индустрии гостеприимства, за последние пять лет увеличилось в несколько раз, что свидетельствует о формировании нового исследовательского поля.

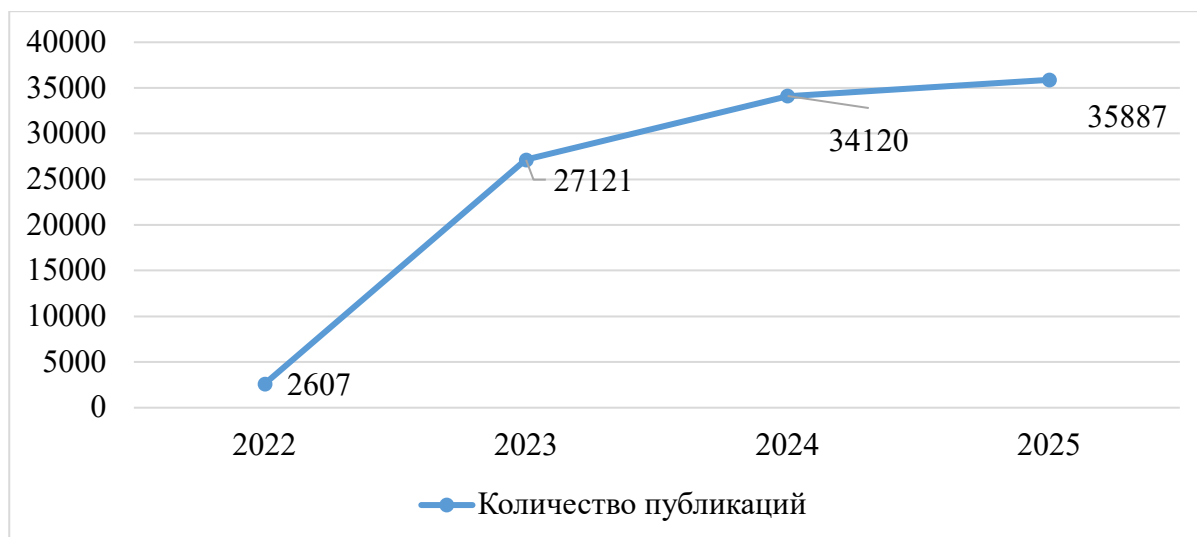


Рис. 1. Динамика количества публикаций, посвященных влиянию ИИ на трудовые процессы в индустрии гостеприимства

Источник: составлено авторами на основе данных eLibrary.ru

Fig. 1. Dynamics of the number of publications on the impact of AI on labor processes in the hospitality industry

Source: compiled by the authors based on eLibrary.ru

При высокой текучести кадров и стрессовой специфике труда актуальным становится поиск путей повышения эффективности, основанных на сочетании технологических решений и развития человеческого капитала [4]. Целью исследования является выявление влияния технологий искусственного интеллекта на эффективность труда работников гостиничного сектора и определение условий, при которых внедрение ИИ способствует повышению производительности персонала и качеству сервисного обслуживания.

Обзор литературы

Теоретическую основу исследования составляют концепции человеческого капитала, разработанные в трудах Г. Беккера, Т. Шульца и Дж. Минсера, которые подчеркивают роль образования и профессиональных компетенций в формировании производительности труда. В современных условиях именно способность работников осваивать и использовать цифровые технологии становится ключевым фактором эффективности [6].

Современные исследования влияния ИИ на индустрию гостеприимства можно разделить на несколько направлений. Первое направление изучает автоматизацию и рост производительности. Работы Р. Limna [1], Н.П. Зацепиной с соавторами [9], К.С. Chung и Р.Ж.В. Tan [13] показывают, что внедрение интеллектуальных систем позволяет сократить время выполнения стандартных операций и повысить точность управленческих решений.

Второе направление исследований посвящено изучению рисков, возникающих в результате цифровизации. Так, К. Pericleous с соавторами [2]

и M.N. Sharif с соавторами [23] исследуют феномен техностресса и страх потери работы среди сотрудников отелей. E. Astuti с соавторами [10] подтверждают, что восприятие ИИ как угрозы занятости также может снижать вовлеченность персонала в процессы цифровизации.

Третье направление работ связано с трансформацией компетенций и обучением. Научные труды А.Э. Бердина и М.Ю. Бердиной [7], а также M. Bower [17] раскрывают роль технологий в формировании цифровых навыков и адаптации работников к изменениям. Четвертое направление исследует специфику управления персоналом в гостиницах. С. Giousmpasoglou и E. Marinakou [3], а также A.Y. Abdellah с соавторами [21] анализируют проблемы высокой текучести кадров и эмоциональной нагрузки.

Особое место занимают исследования, посвященные клиентскому опыту и восприятию ИИ гостями. Например, R. Law с соавторами [14] и F.E. Saputra с соавторами [5] показывают, что большинство публикаций изучают именно клиентский опыт, оставляя без внимания организационно-кадровые последствия внедрения технологий. Таким образом, анализ литературы выявляет научный пробел, связанный с отсутствием системного исследования того, как ИИ отражается на производительности, мотивации и распределении обязанностей персонала гостиничных организаций. Задачей настоящей статьи выступает восполнение выявленного научного пробела путем предложения целостной модели, связывающей технологические инновации с управлением человеческим капиталом.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют открытые данные международных организаций (Всемирный банк, ЮНВТО), отчеты консалтинговых компаний (HES-SO Valais-Wallis за 2025 г. [34]), результаты отраслевых опросов (Т-Банк за 2025 г. [35]), а также научные публикации в рецензируемых журналах, индексируемых в Scopus и Web of Science за период 2023-2025 гг. В статье авторами применен комплекс аналитических методов: контент-анализ научной литературы для систематизации факторов влияния ИИ; сравнительный анализ (cross-case analysis) для сопоставления практик внедрения ИИ в европейских и российских отелях; метод графической визуализации для представления концептуальной модели и статистических данных; метод классификации для группировки эффектов влияния ИИ.

Результаты и обсуждение

Гостиничный сектор отличается высокой зависимостью качества сервиса от персонала, что делает человеческий капитал ключевым ресурсом предприятия [24]. Специфика организации труда в отелях формирует дополнительные требования к работникам и влияет на их способность эффективно взаимодействовать с технологиями искусственного интеллекта.

Одной из характерных особенностей является посменный режим работы, связанный с круглосуточным обслуживанием гостей. Работа в ночные часы, высокая эмоциональная нагрузка и необходимость постоянного



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

контакта с клиентами требуют стрессоустойчивости и развитых коммуникативных навыков [25]. Эти факторы могут усиливать усталость и снижать готовность сотрудников к освоению цифровых инноваций.

Высокая текучесть кадров остается существенной проблемой отрасли. Низкая заработная плата и ограниченные карьерные перспективы приводят к потере квалифицированного персонала и увеличению затрат на обучение новых работников [29]. В таких условиях внедрение ИИ должно поддерживаться механизмами удержания персонала, чтобы достигнутые технологические преимущества не компенсировались кадровыми потерями. Кроме того, для гостиниц характерен дисбаланс между численностью персонала и результативностью труда: увеличение числа работников не всегда приводит к росту эффективности, если процессы остаются слабо организованными [21]. ИИ может оптимизировать распределение задач и ресурсов, однако его внедрение требует подготовки сотрудников и совершенствования HR-практик.

Специфика жизненного цикла гостя предполагает, что цифровые системы должны усиливать сервис, а не заменять человеческое взаимодействие. На этапах pre-arrival и check-in автоматизация (киоски самообслуживания, чат-боты) действительно снижает нагрузку на персонал, тогда как во время проживания и решения нестандартных ситуаций необходима эмпатия и гибкость работников [19]. Таким образом, эффективность трудовых процессов в гостиницах определяется сочетанием технологических возможностей и качественного участия персонала в сервисе. Важно внедрять ИИ и формировать условия труда, которые усиливают вовлеченность и чувство профессиональной значимости работников. Именно этот баланс гарантирует, что цифровые инновации станут источником устойчивого роста эффективности, а не фактором социальной напряженности и снижения качества обслуживания.

В гостиничном секторе технологии ИИ внедряются во всех ключевых направлениях управления и операционной деятельности. Систематизация практик использования ИИ представлена в трех функциональных блоках: фронт-офис, управление доходами и маркетинг, а также операционная деятельность [11]. Во фронт-офисе цифровые ассистенты обеспечивают круглосуточную поддержку гостей, автоматизируют бронирование и регистрацию, сокращая нагрузку на персонал ресепшн [11]. В управлении выручкой алгоритмы прогнозирования повышают точность решений, формируя потребность в развитии навыков работы с данными [20]. В операционной сфере ИИ оптимизирует управление ресурсами и уменьшает число ошибок, изменяя содержание труда персонала клининга и технического обслуживания [21; 22].

Механизмы влияния ИИ на эффективность труда

Влияние технологий искусственного интеллекта на эффективность труда работников гостиничного сектора можно показать через ряд



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

взаимосвязанных механизмов, отражающих изменения в организации процессов, компетенциях и взаимодействии между персоналом и цифровыми системами.

1. Оптимизация распределения труда и автоматизация рутинных операций. Цифровые системы снижают физическую и информационную нагрузку, сокращают время выполнения стандартных задач и повышают точность операций [11]. Автоматизация регистрации, обработки запросов и управления бронированиями уменьшает вероятность ошибок и освобождает ресурсы сотрудников для предоставления персонализированного обслуживания [13].

2. Улучшение управленческих решений и повышение качества координации. Аналитические инструменты на основе ИИ поддерживают на высоком уровне процессы планирования, контроля и прогнозирования спроса, обеспечивая рациональное распределение задач и эффективное использование человеческого капитала [20].

3. Трансформация компетенций и профессионального развития. ИИ формирует объективную потребность в цифровых навыках, аналитических компетенциях и способности работать с интеллектуальными системами [7]. Обучение персонала с использованием ИИ значительно ускоряет приобретение необходимых навыков и повышает способность сотрудников адаптироваться к организационным изменениям.

4. Влияние на мотивацию и вовлеченность работников: Технологическая поддержка способствует укреплению уверенности работников в собственных силах и формированию ощущения контроля над процессами при условии, что внедрение сопровождается развитием навыков и поддержкой со стороны руководства [27]. Однако восприятие ИИ как угрозы занятости может приводить к снижению мотивации и профессиональной активности [10].

5. Снижение человеческого фактора ошибок. Предиктивные системы и алгоритмическое управление помогают минимизировать человеческие ошибки и стандартизировать качество обслуживания, что положительно отражается на результативности труда и удовлетворенности гостей [22].

В совокупности данные механизмы показывают, что внедрение ИИ приводит к пересмотру содержания труда, изменению профессиональных компетенций и перераспределению функций между человеком и цифровыми системами. Формируются новые модели взаимодействия персонала с технологической инфраструктурой и меняются подходы к контролю, координации и мотивации. Одновременно сохраняются риски, связанные с технострессом, снижением автономии работников и необходимостью постоянного обновления компетенций. Для комплексного представления этих аспектов в таблице 1 обобщены основные направления использования ИИ в

гостиничном секторе, их влияние на эффективность труда и возможные ограничения.

Таблица 1

**Основные направления и эффекты влияния технологий
искусственного интеллекта на эффективность труда работников
гостиничного сектора**

Table 1

**Main directions and effects of the influence of artificial intelligence
technologies on the labor efficiency of hotel sector employees**

Направление применения ИИ	Изменения в содержании труда	Влияние на эффективность труда	Потенциальные риски и ограничения
Фронт-офис (чек-ин, бронирование, коммуникация)	Автоматизация рутинных операций, переход к контролю качества сервиса	Снижение нагрузки, ускорение обслуживания, повышение удовлетворенности гостей	Техностресс, снижение межличностного взаимодействия
Управление доходами и ценообразование	Использование алгоритмов прогнозирования и анализа данных	Повышение точности управленческих решений, рациональное распределение задач	Зависимость от качества данных, снижение автономии работников
Операционная деятельность (клининг, техобслуживание)	Оптимизация распределения заданий и ресурсов	Сокращение ошибок, рост производительности и надежности процессов	Недостаточная подготовка персонала к цифровым инструментам
HR и обучение персонала	Использование ИИ в обучении и оценке компетенций	Ускорение профессионального развития, повышение самоэффективности работников	Перегрузка обучающими программами, риск снижения мотивации
Алгоритмическое управление	Повышение прозрачности и стандартизация решений	Улучшение контроля и координации процессов	Ощущение усиления контроля, снижение доверия к системе

Источник: составлено авторами по данным [7; 10; 11; 13]

Source: compiled by the authors based on [7; 10; 11; 13]

Анализ представленных в таблице 1 данных позволяет сделать вывод о том, что технологии искусственного интеллекта оказывают многоуровневое воздействие на эффективность труда работников гостиничного сектора. На



операционном уровне они обеспечивают оптимизацию распределения задач, автоматизацию повторяющихся процессов и повышение точности выполнения операций. На управленческом уровне ИИ способствует улучшению планирования, координации и принятию решений, что усиливает рациональность использования трудовых ресурсов. В сфере развития человеческого капитала применение интеллектуальных систем стимулирует формирование новых цифровых и аналитических компетенций, расширяя профессиональные возможности сотрудников.

В то же время влияние ИИ не является однозначным: его положительные эффекты могут сопровождаться ростом техностресса, снижением автономии работников и необходимостью постоянного адаптационного обучения. Таким образом, повышение эффективности труда под воздействием ИИ определяется техническими возможностями и качеством организационной среды, системой управления изменениями и готовностью персонала к взаимодействию с интеллектуальными технологиями. Для целостного понимания этих взаимосвязей разработана концептуальная модель влияния технологий искусственного интеллекта на эффективность труда работников гостиничного сектора (рис. 2).

Представленная на рисунке 2 концептуальная модель отражает системную логику влияния технологий искусственного интеллекта на эффективность труда работников гостиничного сектора. Модель описывает поэтапный характер трансформаций, охватывающих технологический, организационно-кадровый и поведенческо-психологический уровни функционирования организаций.

На первом этапе влияние через внедрение технологий ИИ, охватывающих фронт-офисные процессы, управление доходами и системы обучения персонала. Эти инструменты обеспечивают автоматизацию рутинных операций и способствуют повышению точности управленческих решений [1; 9]. Далее формируется этап трансформации труда, выражающийся в перераспределении функций между человеком и цифровыми системами, росте требований к цифровым компетенциям и изменении содержания профессиональной деятельности [1]. В результате традиционные трудовые операции заменяются задачами, требующими аналитических и коммуникативных навыков, что повышает значение человеческого капитала.

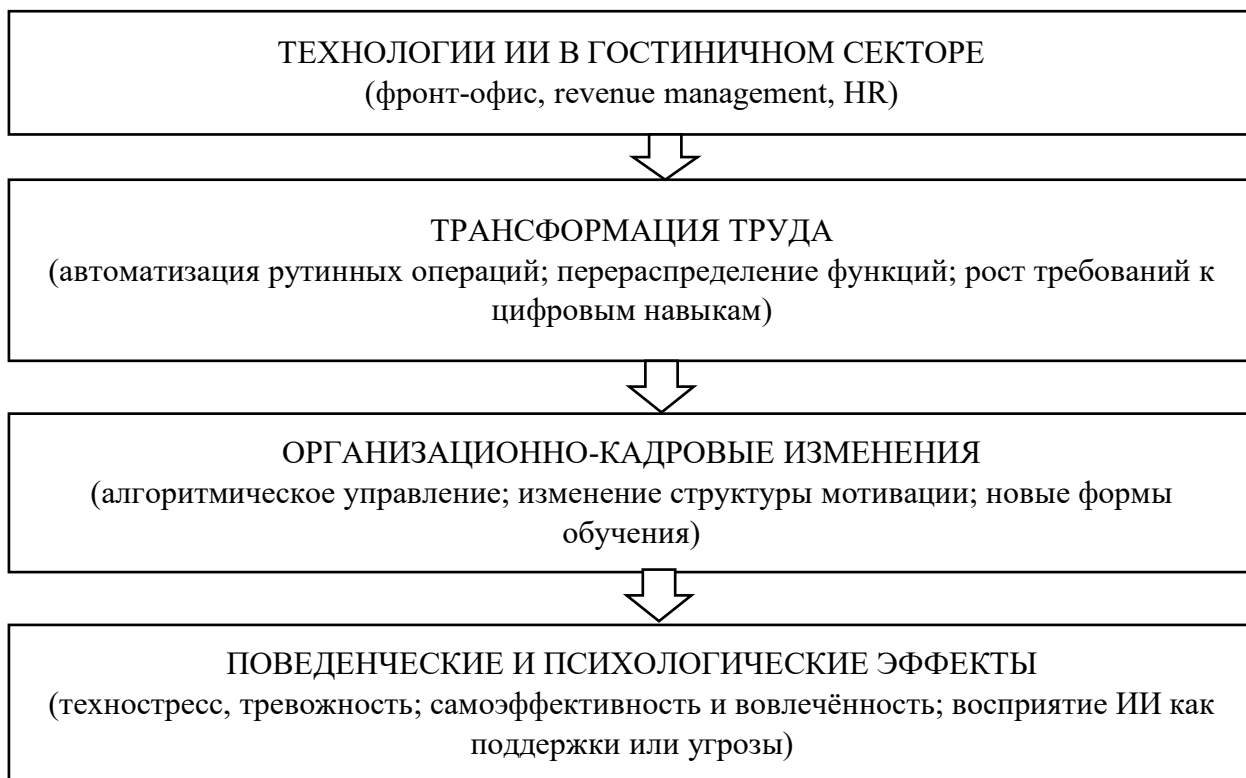


Рис. 2. Концептуальная модель влияния технологий искусственного интеллекта на эффективность труда работников гостиничного сектора

Источник: составлено авторами

Fig. 2. A conceptual model of the influence of artificial intelligence technologies on the labor efficiency of hotel sector employees

Source: compiled by the authors

Следующий уровень отражает организационно-кадровые изменения, включающие развитие алгоритмического управления, внедрение новых форм оценки и мотивации работников, а также распространение технологий обучения, основанных на ИИ [7; 17]. Эти изменения повышают прозрачность процессов и рационализируют распределение задач, однако одновременно усиливают восприятие контроля и риск снижения автономии сотрудников [12].

Четвёртый компонент модели связан с поведенческими и психологическими эффектами, возникающими у работников в процессе цифровой адаптации. В одних случаях наблюдается техностресс, тревожность и профессиональная неуверенность [23]; в других рост самооэффективности, вовлечённости и готовности к инновациям [27]. Таким образом, поведенческий уровень выступает медиатором, определяющим, приведут ли организационные изменения к росту или снижению эффективности труда. Итоговый результат модели выражается в повышении производительности, качества обслуживания и устойчивости персонала [13; 16]. Позитивный эффект возможен только при условии сочетания технологических инноваций

с развитием цифровых компетенций и поддерживающей организационной культуры, ориентированной на человека.

Предложенная модель позволяет рассматривать технологии искусственного интеллекта как инструмент автоматизации и как фактор глубокой трансформации трудовых отношений. Она демонстрирует, что ключевым условием повышения эффективности труда является стратегическое сочетание цифровых решений с управлением человеческим капиталом и созданием среды, обеспечивающей доверие, обучение и психологическую устойчивость работников. Таким образом, психологические, организационные и поведенческие факторы определяют, станет ли ИИ драйвером повышения эффективности труда или источником социальной напряженности в гостиничных коллективах. Эффективное управление этими аспектами позволяет усилить вклад ИИ в операционную устойчивость и качество сервиса.

Внедрение технологий искусственного интеллекта в гостиничном секторе: европейский и российский контекст

В европейском гостиничном бизнесе технологии искусственного интеллекта (ИИ) становятся ключевым направлением цифровой трансформации. Согласно международному исследованию 2025 года, охватившему 1500 отелей Австрии, Франции, Германии, Греции, Италии и Швейцарии, 29% гостиниц внедрили решения на основе ИИ за последние два года, что указывает на раннюю, стадию цифровизации отрасли. Наибольшая активность наблюдается в использовании инструментов генерации контента, анализа онлайн-отзывов и систем динамического ценообразования, позволяющих повышать операционную эффективность при минимальных издержках. Менее распространены чат-боты, робототехника и системы распознавания лиц, требующие значительных инвестиций и технических ресурсов [34].

Основными барьерами цифровизации остаются недостаток знаний о возможностях ИИ, высокая стоимость внедрения и дефицит квалифицированных кадров, особенно в малых и средних гостиницах. Вместе с тем большинство европейских отелей отмечают положительный эффект от использования технологий: сокращение временных затрат, улучшение коммуникации и рост эффективности труда. Искусственный интеллект воспринимается как инструмент усиления человеческого труда, а не его замещения. Текущие тенденции свидетельствуют о переходе европейских гостиниц от этапа экспериментирования к интеграции ИИ в ключевые бизнес-процессы, что способствует более точному управлению спросом, компенсации нехватки персонала и повышению качества клиентского сервиса [34].

Похожие процессы формируются и в России, где цифровизация становится важной частью стратегии развития гостиничного сектора. Согласно исследованию [35], 73% российских отелей уже применяют цифровые технологии, при этом значительная часть делает это системно.



Около 92% руководителей гостиниц считают цифровую трансформацию ключевым фактором конкурентоспособности. Технологии ИИ рассматриваются как средство оптимизации внутренних процессов и повышения эффективности труда персонала, особенно в условиях выраженного кадрового дефицита, который 93% владельцев отелей назвали главной проблемой отрасли. Кроме того, 69% руководителей отметили недостаток квалификации работников, что подчёркивает необходимость программ обучения и развития цифровых компетенций. Несмотря на эти вызовы, 62% опрошенных владельцев гостиниц считают индустрию гостеприимства привлекательной для работы и профессионального роста. Расширение применения ИИ и роботизации, снижающих долю рутинных операций, способствует повышению престижа профессий и улучшению условий труда в отрасли.

Для более наглядного сравнения тенденций внедрения технологий искусственного интеллекта в гостиничном секторе целесообразно рассмотреть сопоставимые показатели, отражающие уровень цифровой зрелости, распространённость ИИ решений, характер барьеров и ожидаемые результаты их применения. Сводные данные, представленные в таблице 2, позволяют выявить ключевые различия и общие направления развития европейского и российского рынков гостиничных услуг в контексте цифровой трансформации.

Таблица 2

Сравнительный анализ внедрения технологий искусственного интеллекта в гостиничном секторе Европы и России

Table 2

Comparative analysis of the implementation of artificial intelligence technologies in the hotel sector of Europe and Russia

Показатель	Европа	Россия	Комментарий
Уровень внедрения ИИ	41% отелей используют ИИ, 16% планируют внедрение	73% отелей применяют цифровые технологии, из них значительная часть использует элементы ИИ	Европа демонстрирует раннюю, но устойчивую фазу интеграции; Россия находится в стадии активной цифровизации, но глубина внедрения ИИ остаётся ограниченной
Наиболее распространённые технологии	Генерация контента (74%), анализ отзывов (44%), динамическое	Виртуальные ассистенты, роботизация, онлайн-чекин, системы	В Европе доминируют аналитические и клиентские решения; в России



	ценообразование (42%)	самообслуживания, «умные номера»	автоматизация и сервисные инновации
Основные барьеры внедрения	Недостаток знаний (39%), высокая стоимость (35%), техническая сложность (34%), дефицит компетенций (32%)	Нехватка кадров (93%), низкая квалификация (69%), сопротивление изменениям	В Европе барьеры технологические; в России кадрово-организационные
Основные выгоды	Сокращение временных затрат (76%), улучшение коммуникации (54%), рост эффективности (51%)	Оптимизация внутренних процессов, снижение рутинных задач, развитие обучения персонала	В обеих зонах ИИ воспринимается как средство повышения эффективности, а не как угроза занятости
Стадия цифровой трансформации	Переход от экспериментирования к интеграции ИИ в бизнес-процессы	Этап активной цифровой адаптации и внедрения прикладных решений	Оба региона движутся к системной цифровизации, но с разной скоростью и глубиной
Роль ИИ в управлении персоналом	Поддержка принятия решений, прогнозирование спроса, повышение качества сервиса	Снижение кадрового дефицита, автоматизация функций, обучение сотрудников	Российский акцент смещён на использование ИИ как инструмента компенсации нехватки персонала
Общее восприятие отраслью	6,6 из 10 средняя оценка пользы ИИ среди пользователей	62% считают отрасль привлекательной для карьеры при условии дальнейшей цифровизации	В обоих случаях ИИ ассоциируется с ростом возможностей и улучшением условий труда

Источник: составлено авторами по данным [34; 35]

Source: compiled by the authors based on [34; 35]

Сравнительный анализ представленных данных показывает, что европейский и российский гостиничные рынки движутся в одном направлении к системной интеграции технологий искусственного интеллекта, однако различаются по степени зрелости и приоритетам внедрения. В Европе ИИ уже

становится частью управленческих и клиентских процессов, обеспечивая повышение точности прогнозирования, качества обслуживания и эффективности операционной деятельности.

В России цифровизация носит более прикладной характер и сосредоточена на решении кадровых и организационных задач, связанных с автоматизацией и оптимизацией труда персонала. При этом российские отельеры проявляют высокий интерес к обучению и развитию цифровых компетенций, что создаёт предпосылки для ускоренного перехода к более продвинутым формам использования ИИ. В целом, тенденции обеих региональных моделей подтверждают, что технологии искусственного интеллекта становятся инструментом повышения эффективности и фактором стратегического обновления гостиничного бизнеса, направленного на устойчивое развитие и рост конкурентоспособности.

Проведённый анализ литературных источников и эмпирических данных подтвердил, что влияние технологий искусственного интеллекта на эффективность труда работников гостиничного сектора распространяется на технологические, организационные и социально-психологические аспекты функционирования организаций. Внедрение интеллектуальных систем способствует оптимизации трудовых процессов, обеспечивая снижение доли рутинных операций и повышение точности принятия управленческих решений. Алгоритмы прогнозирования спроса, автоматизированные системы бронирования и цифровые ассистенты значительно сокращают нагрузку на сотрудников фронт-офиса, позволяя им уделять больше внимания индивидуальному взаимодействию с гостями и нестандартным ситуациям.

В результате вышеописанных изменений структура труда приобретает иной характер: роль стандартных операций сокращается, а значение коммуникативных, аналитических и эмоциональных навыков возрастает.

Эмпирические наблюдения за деятельностью гостиничных предприятий России и Европы показывают, что в результате автоматизации операционных задач, средняя трудовая нагрузка на работников снижается примерно на треть, а показатели удовлетворённости клиентов и качество обслуживания показывают устойчивый рост. Повышение эффективности труда обеспечивается технологическими возможностями и изменением характера участия человека в сервисных процессах.

Одновременно с организационными изменениями происходят глубокие сдвиги в поведенческой и мотивационной сферах. Для части работников ИИ становится инструментом профессионального роста, повышающим уверенность в собственных силах и повышающим контроль над результатами труда. Другие же работники воспринимают цифровизацию негативно, особенно если внедрение технологий сопровождается недостатком управленческой поддержки или непониманием целей изменений.

В гостиницах, где процесс цифровой трансформации сопровождается системным обучением и открытым общением между руководством и



персоналом, уровень вовлечённости сотрудников заметно выше, а текучесть кадров снижается. Таким образом, именно организационный климат и доверие внутри коллектива определяют, станет ли ИИ фактором усиления человеческого потенциала или источником внутреннего напряжения.

Особую роль в формировании положительного эффекта играет развитие цифровых компетенций. Освоение технологий ИИ требует технических знаний и способности критически работать с информацией, анализировать данные и адаптироваться к новым форматам взаимодействия. Применение обучающих платформ на основе ИИ ускоряет процесс профессионального развития и формирует у сотрудников чувство самоэффективности и уверенности в работе с цифровыми системами.

В гостиницах, где обучение проводится регулярно и интегрировано в кадровую политику, наблюдается рост продуктивности и повышение устойчивости трудовых процессов. Таким образом, образование и развитие компетенций являются главным каналом, через который инновации трансформируются в реальные результаты труда.

Алгоритмическое управление способствует большей прозрачности и объективности оценки персонала, снижая зависимость решений от субъективного мнения руководителей. Вместе с тем чрезмерное использование цифрового контроля может восприниматься работниками как ограничение автономии, вызывая скрытое сопротивление и снижение мотивации. В организациях с открытой культурой взаимодействия, где технологии рассматриваются как помощник, а не как инструмент надзора, сотрудники показывают более высокий уровень удовлетворённости и проявляют готовность участвовать в инновационных процессах.

Анализ данных, полученных в европейских и российских гостиницах, показывает, что в обеих системах ИИ используется для повышения эффективности труда. В Европе технологии ИИ чаще всего интегрируются в управление доходами и анализ клиентского опыта. В российских гостиничных предприятиях технологии, основанные на ИИ, используются преимущественно для автоматизации внутренних процессов и решения кадровых задач. Несмотря на различие подходов, и в Европе, и в России, результатом внедрения искусственного интеллекта является устойчивый рост производительности и повышение качества обслуживания. Отсюда вытекает следующая закономерность: искусственный интеллект рассматривается не как замена человеческого труда, а как инструмент его усиления.

Влияние ИИ на эффективность труда работников гостиничного сектора возможно через взаимодействие технологических инноваций, организационных условий и человеческого фактора. Положительные результаты достигаются тогда, когда цифровизация сочетается с развитием человеческого капитала, поддержкой со стороны руководства и формированием доверительной профессиональной среды. В таких условиях технологии не вытесняют человека из производственного процесса, а создают



для него возможности профессионального развития и устойчивого повышения результативности труда.

Заключение

Проведённое исследование показало, что влияние технологий искусственного интеллекта на эффективность труда работников гостиничного сектора определяется не масштабом автоматизации, а качеством организационной и кадровой адаптации к цифровым изменениям. Полученные результаты подтвердили первую гипотезу о том, что положительный эффект ИИ лишь при условии развития цифровых компетенций и системной поддержки со стороны организации. Искусственный интеллект становится фактором роста производительности только в том случае, когда технологические решения интегрируются в систему управления трудом и сопровождаются развитием человеческого капитала. Выявлено, что применение ИИ оптимизирует распределение задач, сокращает объём рутинных операций и повышает точность управленческих решений. При этом труд работников приобретает аналитический и коммуникативный характер, а эффективность всё больше зависит от уровня цифровых компетенций и способности взаимодействовать с интеллектуальными системами.

Технологическая трансформация сопровождается изменениями в поведении и мотивации персонала. Там, где внедрение ИИ проходит при поддержке руководства и наличии программ обучения, растёт вовлечённость сотрудников и снижается текучесть кадров. Напротив, отсутствие таких условий усиливает техностресс и снижает устойчивость трудовых процессов. Подтверждена и вторая гипотеза, согласно которой результативность применения ИИ определяется балансом между технологическими решениями и развитием человеческого капитала. Алгоритмическое управление повышает прозрачность и объективность оценки труда, но требует баланса между контролем и автономией работников. Эффективность достигается тогда, когда цифровые инструменты используются в качестве средства поддержки, а не как механизм давления.

Результаты исследования позволяют сформулировать практические рекомендации, направленные на повышение эффективности труда персонала при внедрении технологий искусственного интеллекта в гостиничном секторе.

Для достижения устойчивого положительного эффекта целесообразно:

- интегрировать ИИ в операционные процессы поэтапно, предварительно оценивая уровень готовности персонала и возможные риски;
- развивать систему обучения цифровым навыкам и внедрять программы адаптации сотрудников к взаимодействию с интеллектуальными системами;
- применять алгоритмическое управление как инструмент поддержки управленческих решений, обеспечивая баланс между технологическим контролем и автономией работников.

Поэтапное внедрение искусственного интеллекта в операционной процессы, развитие навыков персонала, а также применение алгоритмического управления позволяют повысить продуктивность, снизить техностресс и обеспечить высокий уровень доверия между руководством и персоналом.

В целом, можно заключить, что устойчивое повышение эффективности труда в гостиничном секторе возможно при сочетании трёх факторов: рациональной интеграции ИИ в операционные процессы, развитии цифровых компетенций персонала и формировании организационной культуры доверия и обучения.

Вышеперечисленные условия обеспечивают достижение баланса между технологиями и человеческим потенциалом, в результате искусственный интеллект может трансформироваться из инструмента автоматизации в источник развития труда как фактора производства и конкурентного преимущества гостиничных предприятий.

Литература

1. Limna P. Artificial Intelligence (AI) in the hospitality industry: A review article // International Journal of Computing Sciences Research. 2023. Vol. 7. P. 1306–1317.
2. Pericleous K., Liasidou S., Dyankov T. AI and hotel employees' coexistence: a helpful tool or a threat to job loss? // Worldwide Hospitality and Tourism Themes. 2025. Vol. 17. Iss. 1. P. 132–143.
3. Giousmpasoglou C., Marinakou E. The contemporary hotel industry: A people management perspective. Springer Nature, 2024.
4. Simpao K.J.S. ASEAN Green Hotel Standard Compliance: The Case of Subic Bay Metropolitan Authority, Olongapo City // Asia-Pacific Journal of Convergent Research Interchange. 2023. Vol. 9. Iss. 3. P. 159–168.
5. Saputra F.E., Buhalis D., Augustyn M.M., Marangos S. Anthropomorphism-based artificial intelligence (AI) robots typology in hospitality and tourism // Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2024. Vol. 15. Iss. 5. P. 790–807.
6. Sapand G.N., Sanjar S., Habib H., Anwari G. Investigating the Affecting Factors of Labor Efficiency Improvement // IJHESS. 2023. Vol. 2. Iss. 4. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v2i4.375>.
7. Бердин А.Э., Бердина М.Ю. Искусственный интеллект в образовании: опыт применения больших данных // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 11. С. 338–347. <https://doi.org/10.26726/rppe2024v11aiee>.
8. Şeker F. Combining the power of artificial intelligence and mathematical modelling: A hybrid technique for enhanced forecast of tourism receipts // European Journal of Tourism Research. 2024. Vol. 36. P. 3614.
9. Зацепилина Н.П., Ковалева Е.Н., Зацепилина Л.С., Сехниев М.Е. Искусственный интеллект в туристической отрасли // Культурный код и



креативные индустрии: тренды, методология, эффективность. 2025. С. 130–136.

10. Astuti E., Harsono I., Uhai S., Muthmainah H.N., Vandika A.Y. Application of artificial intelligence technology in customer service in the hospitality industry in Indonesia: A literature review on improving efficiency and user experience // *Sciences Du Nord Nature Science and Technology*. 2024. Vol. 1, Iss. 1. P. 28–36.

11. Bagadiya D., Kathiriya K. The Future of Hotel (A Symbiosis of Automation and Human Interaction): Thesis. 2024. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/861876/Bagadiya_Kathiriya.pdf.

12. Chen F., Li R. Improvement and Replacement: The Dual Impact of Automation on Employees' Job Satisfaction // *Systems*. 2024. Vol. 12. Iss. 2. P. 46.

13. Chung K.C., Tan P.J.B. Artificial intelligence and internet of things to improve smart hospitality services // *Internet of Things*. 2025. Vol. 31. P. 101544.

14. Law R., Lin K.J., Ye H., Fong D.K.C. Artificial intelligence research in hospitality: a state-of-the-art review and future directions // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024. Vol. 36. Iss. 6. P. 2049–2068.

15. Al Momani M.M., Al Momani I.M., Abbas N.A., Al Sawaie K.M., Alnassar B.A.Y., Almubaydeen T.H. Artificial intelligence and its impact on tourism spending and revenues in Jordan // *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2025. Iss. 4. P. 1439.

16. Bai J.Y., Huan T.C.TC, Leong A.M.W., Luo J.M., Fan D.X.F. Examining the influence of AI event strength on employee performance outcomes: Roles of AI rumination, AI-supported autonomy, and felt obligation for constructive change // *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 126. P. 104111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104111>.

17. Bower M. Technology-mediated learning theory // *British Journal of Educational Technology*. 2019. Vol. 50. Iss. 3. P. 1035–1048. <https://doi.org/10.1111/bjet.12771>.

18. Умарова М.Т. Применение цифровых технологий в индустрии гостеприимства // *Вестник науки*. 2025. Т. 1. № 6 (87). С. 275–281.

19. Hashem T., Freihat S., Homsy D. Customer-focused service management as an approach of enhancing service culture among fast-food chains // *Management Science Letters*. 2020. Vol. 10. P. 2001–2010. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.012>.

20. Mnyakin M. Big Data in the Hospitality Industry: Prospects, Obstacles, and Strategies // *International Journal of Business Intelligence and Big Data Analytics*. 2023. Vol. 6, Iss. 1. P. 12–22.

21. Abdellah A.Y., Zohry M.A.E.-F., Noby O. The Impact of Artificial Intelligence on Analyzing Labor Supply in Hotels // *International Journal of Tourism and Hospitality Management*. 2025. Vol. 8. Iss. 1. P. 125–145.

22. Tong-On P., Siripipatthanakul S., Phayaphrom B. The Implementation of Business Intelligence Using Data Analytics and Its Effects Towards on Performance



in the Hotel Industry in Thailand // Social Science Research Network. 2021. URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=3944077>.

23. Sharif M.N., Zhang L., Asif M., Alshdaifat S.M., Hanaysha J.R. Artificial intelligence and employee outcomes: Investigating the role of job insecurity and technostress in the hospitality industry // *Acta Psychologica*. 2025. Vol. 253. P. 104733. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104733>.

24. Гельманова З.С., Бакаев Т.К. Эмоциональный интеллект и цифровая трансформация государственной службы: точки соприкосновения и стратегии развития // *Endless light in science*. 2025. № 31. С. 34–44.

25. Тункевичус О.А. Готовность высшего образования к внедрению искусственного интеллекта: библиометрический анализ // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2025. № 3. С. 319–347.

26. Mojoodi A., Kumail T., Ahmadzadeh S.M., Jalalian S. Perceptual mapping and key factors influencing hotel choices: A web mining approach to Booking.com reviews // *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 131. P. 104308.

27. Yuanyuan Z., Plaikaew S. The Influence Of Artificial Intelligence Adoption And Innovative Behavior On The Performance Of Employee In Tourism Industry In Digital-Based Economy Era // *Procedia of Multidisciplinary Research*. 2025. Vol. 3. Iss. 4. P. 3.

28. Tan L., Li J. Working with robots makes service employees counterproductive? The role of moral disengagement and task interdependence // *Tourism Management*. 2025. Vol. 111. P. 105233.

29. Xu T., Zheng Y.-H., Zhang J., Wang Z. "They" threaten my work: How AI service robots negatively impact frontline hotel employees through organizational dehumanization // *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 128. P. 104162.

30. Papageorgiou G., Marneros S., Efstathiades A. Predicting career success in the hospitality industry of Cyprus: a competency-based approach // *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 2024. Vol. 24, Iss. 3. P. 236–268. <https://doi.org/10.1080/15313220.2024.2341616>.

31. Zafar M.S., Asghar Z., Malik A., Abubakar M. Determining Behavioural Intention to Use Artificial Intelligence in the Hospitality Sector of Pakistan: An application of UTAUT Model // *Journal of Tourism, Hospitality, and Services Industries Research (JTHS)*. 2024. Vol. 4. Iss. 1. P. 1–21.

32. Sousa A.E., Cardoso P., Dias F. The use of artificial intelligence systems in tourism and hospitality: the tourists' perspective // *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14. Iss. 8. P. 165.

33. Abufawr M., et al. Evaluation of the Role of Artificial Intelligence on Customer Satisfaction as a Competitive Advantage in the Hospitality Industry in the United States // *Technology and Investment*. 2024. Vol. 15. Iss. 3. P. 135–144.

34. How AI is (and isn't) transforming European hospitality // HES-SO Valais-Wallis. 2025. URL: <https://www.hevs.ch/en/news/how-ai-is-and-isn-t-transforming-european-hospitality-212299>.

35. Крышка Т. Цифровизация отелей // Бизнес-секреты. 2025. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskih-otelej/>.

References

1. Limna P. Artificial intelligence (AI) in the hospitality industry: A review article. *International Journal of Computing Sciences Research*. 2023;7:1306–1317. (In Eng.).
2. Pericleous K., Liasidou S., Dyankov T. AI and hotel employees' coexistence: A helpful tool or a threat to job loss? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2025;17(1):132–143. (In Eng.).
3. Giousmpasoglou C., Marinakou E. The contemporary hotel industry: A people management perspective. Cham: Springer Nature; 2024. (In Eng.).
4. Simpao K.J.S. ASEAN green hotel standard compliance: The case of Subic Bay Metropolitan Authority, Olongapo City. *Asia-Pacific Journal of Convergent Research Interchange*. 2023;9(3):159–168. (In Eng.).
5. Saputra F.E., Buhalis D., Augustyn M.M., Marangos S. Anthropomorphism-based artificial intelligence (AI) robots typology in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2024;15(5):790–807. (In Eng.).
6. Sapand G.N., Sanjar S., Habib H., Anwari G. Investigating the affecting factors of labor efficiency improvement. *IJHESS*. 2023;2(4). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v2i4.375>. (In Eng.).
7. Berdin A.E., Berdina M.Yu. Iskusstvennyi intellekt v obrazovanii: opyt primeneniya bol'shikh dannykh [Artificial Intelligence in Education: Experience of Using Big Data]. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki [Regional Problems of Economic Transformation]*. 2024;(11):338–347. <https://doi.org/10.26726/rppe2024v11aiee>. (In Russ., abstract in Eng.).
8. Şeker F. Combining the power of artificial intelligence and mathematical modelling: A hybrid technique for enhanced forecast of tourism receipts. *European Journal of Tourism Research*. 2024;36:3614. (In Eng.).
9. Zatsepilina N.P., Kovaleva E.N., Zatsepilina L.S., Sekhniev M.E. Iskusstvennyi intellekt v turisticheckoi otrasli [Artificial Intelligence in the Tourism Industry]. In: *Kul'turnyi kod i kreativnye industrii: trendy, metodologiya, effektivnost' [Cultural Code and Creative Industries: Trends, Methodology, Efficiency]*. 2025. P. 130–136. (In Russ., abstract in Eng.).
10. Astuti E., Harsono I., Uhai S., Muthmainah H.N., Vandika A.Y. Application of artificial intelligence technology in customer service in the hospitality industry in Indonesia: A literature review on improving efficiency and user experience. *Sciences Du Nord Nature Science and Technology*. 2024;1(1):28–36. (In Eng.).



11. Bagadiya D., Kathiriya K. The future of hotel (A symbiosis of automation and human interaction): Thesis. 2024. Available at: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/861876/Bagadiya_Kathiriya.pdf (accessed 19.02.2026). (In Eng.).
12. Chen F., Li R. Improvement and replacement: The dual impact of automation on employees' job satisfaction. *Systems*. 2024;12(2):46. (In Eng.).
13. Chung K.C., Tan P.J.B. Artificial intelligence and internet of things to improve smart hospitality services. *Internet of Things*. 2025;31:101544. (In Eng.).
14. Law R., Lin K.J., Ye H., Fong D.K.C. Artificial intelligence research in hospitality: A state-of-the-art review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024;36(6):2049–2068. (In Eng.).
15. Al Momani M.M., Al Momani I.M., Abbas N.A., Al Sawaie K.M., Alnassar B.A.Y., Almubaydeen T.H. Artificial intelligence and its impact on tourism spending and revenues in Jordan. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2025;(4):1439. (In Eng.).
16. Bai J.Y., Huan T.C.T., Leong A.M.W., Luo J.M., Fan D.X.F. Examining the influence of AI event strength on employee performance outcomes: Roles of AI rumination, AI-supported autonomy, and felt obligation for constructive change. *International Journal of Hospitality Management*. 2025;126:104111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104111>. (In Eng.).
17. Bower M. Technology-mediated learning theory. *British Journal of Educational Technology*. 2019;50(3):1035–1048. <https://doi.org/10.1111/bjet.12771>. (In Eng.).
18. Umarova M.T. *Primenenie tsifrovyykh tekhnologii v industrii gostepriimstva [Application of Digital Technologies in the Hospitality Industry]*. *Vestnik nauki [Bulletin of Science]*. 2025;1(6(87)):275–281. (In Russ.).
19. Hashem T., Freihat S., Homsy D. Customer-focused service management as an approach of enhancing service culture among fast-food chains. *Management Science Letters*. 2020;10:2001–2010. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.012>. (In Eng.).
20. Mnyakin M. Big data in the hospitality industry: Prospects, obstacles, and strategies. *International Journal of Business Intelligence and Big Data Analytics*. 2023;6(1):12–22. (In Eng.).
21. Abdellah A.Y., Zohry M.A.E.-F., Noby O. The impact of artificial intelligence on analyzing labor supply in hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*. 2025;8(1):125–145. (In Eng.).
22. Tong-On P., Siripipathanakul S., Phayaphrom B. The implementation of business intelligence using data analytics and its effects towards performance in the hotel industry in Thailand. *Social Science Research Network*. 2021. Available at: <https://papers.ssrn.com/abstract=3944077> (accessed 19.02.2026). (In Eng.).
23. Sharif M.N., Zhang L., Asif M., Alshdaifat S.M., Hanaysha J.R. Artificial intelligence and employee outcomes: Investigating the role of job

insecurity and technostress in the hospitality industry. *Acta Psychologica*. 2025;253:104733. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104733>. (In Eng.).

24. Gelmanova Z.S., Bakaev T.K. Emotsional'nyi intellekt i tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennoi sluzhby: tochki soprikosnoveniya i strategii razvitiya [Emotional Intelligence and Digital Transformation of Public Service: Points of Convergence and Development Strategies]. *Endless Light in Science*. 2025;(31):34–44. (In Russ., abstract in Eng.).

25. Tunkevichus O.A. Gotovnost' vysshego obrazovaniya k vnedreniyu iskusstvennogo intellekta: bibliometricheskii analiz [Readiness of Higher Education for the Implementation of Artificial Intelligence: A Bibliometric Analysis]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika* [Moscow University Economics Bulletin]. 2025;(3):319–347. (In Russ., abstract in Eng.).

26. Mojoodi A., Kumail T., Ahmadzadeh S.M., Jalalian S. Perceptual mapping and key factors influencing hotel choices: A web mining approach to Booking.com reviews. *International Journal of Hospitality Management*. 2025;131:104308. (In Eng.).

27. Yuanyuan Z., Plaikaew S. The influence of artificial intelligence adoption and innovative behavior on the performance of employees in the tourism industry in the digital-based economy era. *Procedia of Multidisciplinary Research*. 2025;3(4):3. (In Eng.).

28. Tan L., Li J. Working with robots makes service employees counterproductive? The role of moral disengagement and task interdependence. *Tourism Management*. 2025;111:105233. (In Eng.).

29. Xu T., Zheng Y.-H., Zhang J., Wang Z. “They” threaten my work: How AI service robots negatively impact frontline hotel employees through organizational dehumanization. *International Journal of Hospitality Management*. 2025;128:104162. (In Eng.).

30. Papageorgiou G., Marneros S., Efstathiades A. Predicting career success in the hospitality industry of Cyprus: A competency-based approach. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 2024;24(3):236–268. <https://doi.org/10.1080/15313220.2024.2341616>. (In Eng.).

31. Zafar M.S., Asghar Z., Malik A., Abubakar M. Determining behavioural intention to use artificial intelligence in the hospitality sector of Pakistan: An application of UTAUT model. *Journal of Tourism, Hospitality, and Services Industries Research*. 2024;4(1):1–21. (In Eng.).

32. Sousa A.E., Cardoso P., Dias F. The use of artificial intelligence systems in tourism and hospitality: The tourists' perspective. *Administrative Sciences*. 2024;14(8):165. (In Eng.).

33. Abufawr M., et al. Evaluation of the role of artificial intelligence on customer satisfaction as a competitive advantage in the hospitality industry in the United States. *Technology and Investment*. 2024;15(3):135–144. (In Eng.).

34. How AI is (and isn't) transforming European hospitality. HES-SO Valais-Wallis. 2025. Available at: <https://www.hevs.ch/en/news/how-ai-is-and-isn-t-transforming-european-hospitality-212299> (accessed 19.02.2026). (In Eng.).

35. Kryshka T. Tsifrovizatsiya otelei [Digitalization of Hotels]. Biznes-sekretiy [Business Secrets]. 2025. Available at: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskih-otелей/>. (In Russ.).

© Альгади Н.А.А.К., Краковецкая И.В., Цибульникова В.Ю., 2026

