

Оригинальная статья
Original article

УДК 330.342: 336.71

DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-1-0-7

Шелепаева А.Х.

**Бизнес-моделирование как средство поиска точек роста
в гостиничной индустрии**

Финансовый университет при Правительстве РФ,
Ленинградский проспект, 49, Москва 125167, Россия

e-mail: akshelepaeva@fa.ru

ORCID: 0000-0002-4678-9671

*Статья поступила 10 декабря 2023 г. принята 14 января 2024 г.;
опубликована 30 марта 2024 г.*

Аннотация. Гостиничный бизнес активно развивается и влияет на развитие конкуренции, что способствует поиску инновационных решений и точек роста. Период самоизоляции, повлиявший на сокращение туристического потока, стал и катализатором использования расширенных возможностей ИТ-технологий. Одним из методов анализа проблем и поиска эффективных решений является бизнес-моделирование, позволяющее сопоставить базовую и оптимальную модели анализируемой компании. В статье рассматриваются варианты использования бизнес-моделирования для поиска инновационных решений в гостиничном бизнесе. В качестве основного инструмента анализа была использована бизнес-модель Остервальдера, которая позволяет осуществлять поиск новых точек роста, проанализировать конкурентную среду и выделить лучшие практики развития бизнеса. В работе представлены текущая и целевая модели Остервальдера, позволившие сопоставить и выделить направления развития гостиничного бизнеса. В статье рассматривается возможность развития программы лояльности для корпоративных клиентов. Для оценки учета внешних угроз и анализа имеющихся возможностей был выбран SWOT-анализ, что позволяет оценить возможные риски от внедрения программы лояльности. Результатом исследования является оценка возможностей бизнес-моделирования для выявления кризисных явлений в деятельности компании и поиска точек роста на примере гостиничного бизнеса. Построение канвы Остервальдера позволило выделить сегмент корпоративных клиентов и предложить комплекс мероприятий, способствующий решению существующих проблем.

Ключевые слова: бизнес-моделирование; модель Остервальдера; ИТ-стратегия; гостиничный бизнес

Для цитирования: Шелепаева А.Х. Бизнес-моделирование как средство поиска точек роста в гостиничной индустрии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10. № 1. С. 88-98. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-1-0-7

UDC 330.342: 336.71

Albina Kh. Shelepaeva

**Business modeling as a means of finding growth areas
in the hotel industry**

Financial University under the Government of the Russian Federation,
49 Leningradsky Ave., Moscow 125993, Russia
e-mail: akshlepaeva@fa.ru
ORCID: 0000-0002-4678-9671

Abstract. The development of the hotel business contributes to the search for innovative solutions and growth points for the company. The period of self-isolation has affected the reduction in tourist flow. Companies were faced with the task of finding new innovative solutions. The situation that arose became a catalyst for the use of advanced capabilities of IT solutions. One of the methods for analyzing problems and finding effective solutions is business modeling, which allows you to compare the basic and optimal models of the company. The article discusses options for using business modeling to find innovative solutions in the hotel business. The Business Model Canvas by Alexander Osterwalder was used as the main analysis tool, which allows you to search for new growth points, analyze the competitive environment and highlight the best business development practices. The work presents Osterwalder's current and target models, which made it possible to identify areas for the development of the hotel business. The article discusses the possibility of developing a loyalty program for corporate clients. To assess the possible risks from implementing a loyalty program, a SWOT correlation analysis was used. The result of the research is an assessment of business modelling capabilities to identify crisis phenomena in the company's activities and search for growth points on the example of the hotel business. The construction of Osterwalder's canvass allowed us to identify the segment of corporate clients and propose a set of measures to help solve the existing problems.

Keywords: business modeling; Osterwalder model; IT strategy; hotel business

For citation: Shelepaeva, A. Kh. (2024), "Business modeling as a means of finding growth areas in the hotel industry", *Research Result. Business and Service Technologies*, 10 (1), pp. 88-98. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-1-0-7

Введение (Introduction). Индустрия туризма является одной из конкурентных отраслей мира. Потеря клиентов в ковидный период нанесла серьезный удар по индустрии, по данным Всемирной туристической организации количество туристов сократилось от 60 до 80%. В 2020 году европейский парламент в своем отчете отметил, что доходы у отелей и ресторанов упали на 50%, у туроператоров и туристических агентств на 70%. Для того чтобы вернуть клиентов, необходимо уметь поддерживать лояльность клиентов к бренду.

При этом в течение последних лет экономистами отмечается быстрое и ин-

тенсивное развитие мировой гостиничной индустрии. По оценке Росстата, в 2022 году намечился рост на 1,2% спроса гостиничных услуг по сравнению с эталонным 2019 годом. В туристических городах стремительно растет число новых гостиниц, следовательно, увеличивается конкуренция в гостиничном бизнесе. С учетом роста рынков услуг, усиления позиций конкурентов и появления новых информационных технологий, поддержание лояльности клиентов становится важной задачей, так как с каждым днем требования клиентов к качеству предоставляемых услуг повышаются.

Туристические компании одни из первых стали разрабатывать программы лояльности. В начале прошлого столетия фирма Hertz впервые создала сеть, которая позволяла первоначально воспользоваться услугами аренды автомобиля, впоследствии возникла возможность предварительного бронирования и автомобили стали предоставлять отдыхающим прямо на выходе из поезда. Выпуск Национальной идентификационной карты позволил повысить удобство клиентов, например, в обслуживании авиапассажиров входила не только подача автомобиля, но и возможность ускоренного прохождения стойки регистрации в аэропортах.

Гостиничный бизнес, взяв на вооружение подходы Hertz, стал разрабатывать свои программы лояльности, но с годами потребительские предпочтения меняются, а программы – нет. Практика использования программ лояльности показала эффективность их использования в вопросах удержания клиентов и роста выручки компании. При этом, использование программ лояльности без предварительного анализа и исследования проблемной области, может привести к негативным последствиям (Банников, 2023).

Роль программ лояльности возрастает в условиях жесткой конкуренции и кризисных явлений (Новосельский, 2023), поэтому грамотно разработанная программа может стать инструментом стратегического развития и повысит конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Избежать основных проблем создания программ лояльности поможет бизнес-моделирование, т.к. развитие ИТ-решений позволяет создавать персонализированную программу лояльности и автоматизировать процесс предоставления эксклюзивных вознаграждений, скидок и льгот.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования является анализ возможностей бизнес-моделирования для поиска точек роста гостиничного бизнеса.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В данном

исследовании были совмещены два основных метода: бизнес-моделирование и структурный анализ гостиничного бизнеса. Для разработки стратегии развития компании выбрана бизнес-модель или канва Остервальдера, позволяющая описывать и анализировать не только стартапы, но и действующие компании. Для оценки учета внешних угроз и анализа имеющихся возможностей был выбран SWOT-анализ, что позволяет оценить возможные риски от внедрения инноваций, в нашем случае, программы лояльности.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Сложная геополитическая ситуация повлияла на сферу туристической деятельности и компаниям приходится искать новые способы продвижения своих услуг. Конкуренция растет, и необходимы новые инновационные решения для управления предпочтениями клиентов. Единого подхода к пониманию инноваций в сфере индустрии гостеприимства нет, т.к. выбор классификационных признаков дает разное решение (Гомилевская, 2022). Традиционно к инновационным технологиям относят высокотехнологичные ИТ-решения, такие, как «умный дом», голосовые помощники, системы климат-контроля, электронные терминалы, виртуальная реальность (Сарафанова, 2022).

Внедрение ИТ-решений не является способом решения всех проблем. В период пандемии изменились и потребительские привычки клиентов, к которым необходимо адаптироваться (Кваша, 2022). Одним из таких инновационных методов является использование программ лояльности (Morozova, 2021). Под лояльностью принято понимать расположение клиентов к определенному товару и желание купить его снова. Лояльность клиентов является одним из важнейших торговых преимуществ туристической сферы деятельности и при разработке программ лояльности основной упор направлен на предвидение потребностей потребителя. Использование программ лояльности повышает конкурентные преимущества в гостиничном бизнесе за

счет выстраивания долгосрочных взаимоотношений с клиентами (Михеева, 2019).

Развитие ИТ-технологий и цифровизация активизируют поиск новых решений в области туристической деятельности. Инновационные бизнес-модели развиваются за счет технологий блокчейна, робототехники, искусственного интеллекта, машинного обучения и т.д. (Морозов, 2022). Активно стали применяться гибкие методологии для разработки контента и его вербальных составляющих (Замятина, 2021).

Исследование, проведенное консалтинговой компанией Corporate Executive Board Co. показало, что лояльность определяется в период возникновения проблем, когда фирма способна быстро и качественно решить проблемы клиента при первом обращении в сервисную службу (Всегда ваш клиент..., 2016).

Для выстраивания программы лояльности необходимо построить бизнес-модель компании, которая уже на этапе моделирования позволит увидеть, какие бизнес-процессы могут измениться. Основная цель бизнес-моделирования – это «создание достоверного, наглядного и простого для понимания описания деятельности предприятия» (Шестернина, 2014).

Понятие «бизнес-модель» рассматривается в различных контекстах, но при этом четко выделяется два подхода:

1. Бизнес-модель является инструментом менеджмента, позволяющим анализировать деятельность компании.

2. Бизнес-модель – это технология или способ управления бизнесом.

Если рассматривать бизнес-модель с этих позиций, то ее определение как «упрощенное описание (представление) деятельности компании» является наиболее подходящим (Хансевяров, 2015:41). Построение бизнес-модели позволяет понять концепцию бизнеса, т.е. сосредоточиться на основных задачах и ценностях ведения бизнеса. Целостное восприятие и

видение позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия во внешней среде, быстро адаптироваться и принимать эффективное решение.

Существуют различные инструменты для создания бизнес-моделей, например, подходы Генри Чесборо, Остервальдера и Пинье, а также модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна и др. Несмотря на то, что приведенные выше подходы имеют непосредственное отношение к построению и оценке бизнес-модели, каждый из них имеет существенные отличия. Наиболее формализованным подходом, предоставляющим возможность наглядного представления бизнес-модели компании, является подход, предложенный Александром Остервальдером и Ивом Пинье. Модель состоит из девяти блоков, которые можно «распечатать», наклеить стикеры и посмотреть, где бизнес-модель компании «проседает». В похожем подходе М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна также берется во внимание потребитель, ключевые ресурсы и процессы, однако большее внимание уделяется финансовой составляющей бизнес-модели (формула прибыли). Подход, предложенный Генри Чесборо, носит больше рекомендательный, чем описательный характер: содержит непосредственные рекомендации по организации бизнеса/компании.

На наш взгляд, первый подход возможен для использования на начальных этапах формирования бизнес-модели, когда требуется все визуализировать и разложить «по полочкам». Затем становится возможным переход ко второму описанному подходу, когда уже можно оценить и целевой сегмент, и финансовые показатели. Третий описанный подход применим либо на нулевом этапе, или на этапах развития/упадка, когда требуется искать пути для развития компании.

Для общего описания компании построим канву Остервальдера (Построение бизнес-моделей..., 2011), которая отражает 9 структурных блоков, имеющих ключевое значение бизнеса (рис. 1).

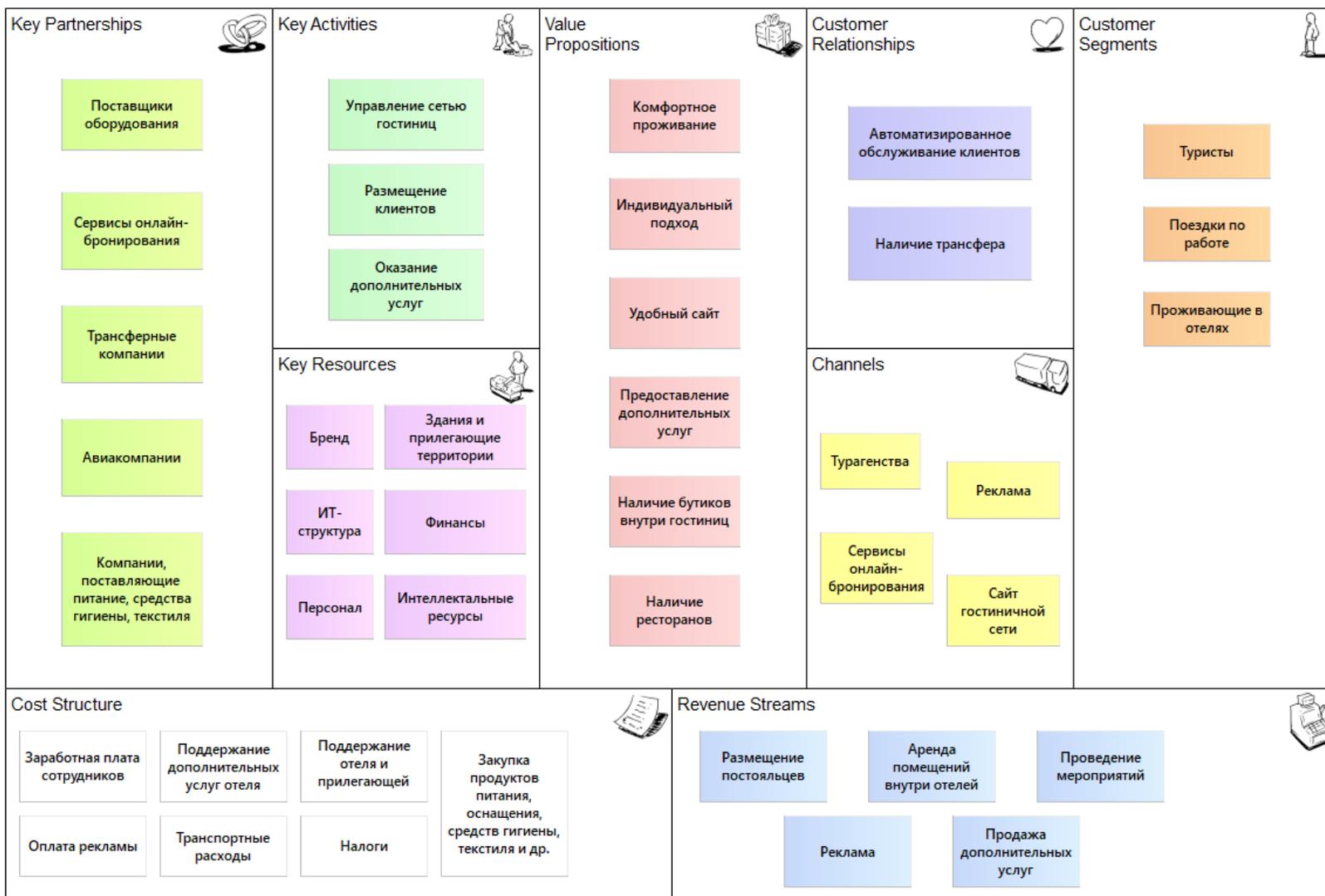


Рис. 1. Текущая модель Остервальдера
 Fig. 1. Osterwalder's current model

Ключевыми партнерами гостиниц и отелей являются компании, поставляющие все необходимое для оснащения и поддержания состояния отелей: оборудование, сервисы онлайн-бронирования, трансферные и авиакомпания, а также компании, доставляющие продукты питания, личной гигиены, средства для уборки, текстиль и т.д. К ключевым видам деятельности относятся управление сетью гостиниц, размещение клиентов и оказание дополнительных услуг.

В качестве ценностных предложений можно отметить: комфортное проживание, индивидуальный подход для каждого клиента, удобный сайт с быстрой службой поддержки, предоставление большого спектра дополнительных услуг, наличие бутиков и ресторанов в отелях. В блоке отношений с клиентами можно выделить автоматизированное обслуживание клиентов, наличие трансферов с различными тарифами. Потребительский сегмент включает в себя туристов, людей, приезжающих по работе и постоянно проживающих в отелях.

Ключевыми ресурсами являются сотрудники, финансы, интеллектуальные ресурсы, ИТ-структура, бренд и отели с прилегающими к ним территориями. К каналам сбыта относятся турагентства, реклама партнеров, сервисы онлайн-бронирования и сайт гостиничной сети. Потоками поступления доходов являются: размещение постояльцев; реклама внутри отелей продукции или услуг партнеров; средства, полученные от сдачи в аренду помещений внутри отелей; продажа дополнительных услуг и получение финансов от проведения мероприятий и из фондов поддержки промышленности и предпринимательства, либо поддержки и развития малого и среднего бизнеса.

К структуре издержек относятся: заработная плата сотрудникам; расходы на рекламу; оплата налогов; затраты на поддержку инфраструктуры отеля и прилегающих территорий; закупка продуктов питания, моющих средств, оборудования, текстиля, транспортные расходы.

Текущая модель Остервальдера позволяет достаточно детально определить текущую ситуацию в компании и постро-

ить целевую модель (рис. 2). После внедрения системы лояльности в компании произойдут изменения в некоторых структурных блоках, на канве Остервальдера они выделены красным цветом. Ценностным предложением теперь дополнительно могут стать преимущества, получаемые при использовании системы лояльности. Также изменятся и отношения с клиентами. В структуре издержек добавятся расходы на поддержание ИТ-инфраструктуры и увеличатся расходы на заработную плату сотрудников. В потребительском сегменте появятся корпоративные клиенты, для которых программа лояльности будет более востребована.

Построение базовой модели гостиничного бизнеса позволило увидеть логику формирования ценностных предложений. Наиболее оптимальным решением на современном этапе развития является ориентация на корпоративных клиентов, заинтересованность которых может быть обеспечена за счет программы лояльности и правильно реализованной ИТ-стратегии. Практика использования ИТ-решений в гостиничном бизнесе чаще всего ограничивается тремя решениями: использование сайта с реализацией возможности онлайн-бронирования и автоматизация документооборота. Для их сопровождения и поддержки ИТ-инфраструктуры обычно привлекаются один-два специалиста, которые входят в состав технического персонала.

Для привлечения корпоративных клиентов необходимо расширить возможности отеля с использованием разнообразных ИТ-сервисов, которые могут обслуживаться ИТ-отделом или гостиничным системным интегратором. С чем это связано? С одной стороны, создание бизнес-площадки требует новых ИТ-решений, таких, как сопровождение конференций с видеотрансляцией, поддержка облачных решений и информационных систем, а также хранение больших данных для автоматизации использования программы лояльности. С другой стороны, будет меняться техническое и технологическое оснащение номеров, улучшающие сервисное обслуживание постояльцев.

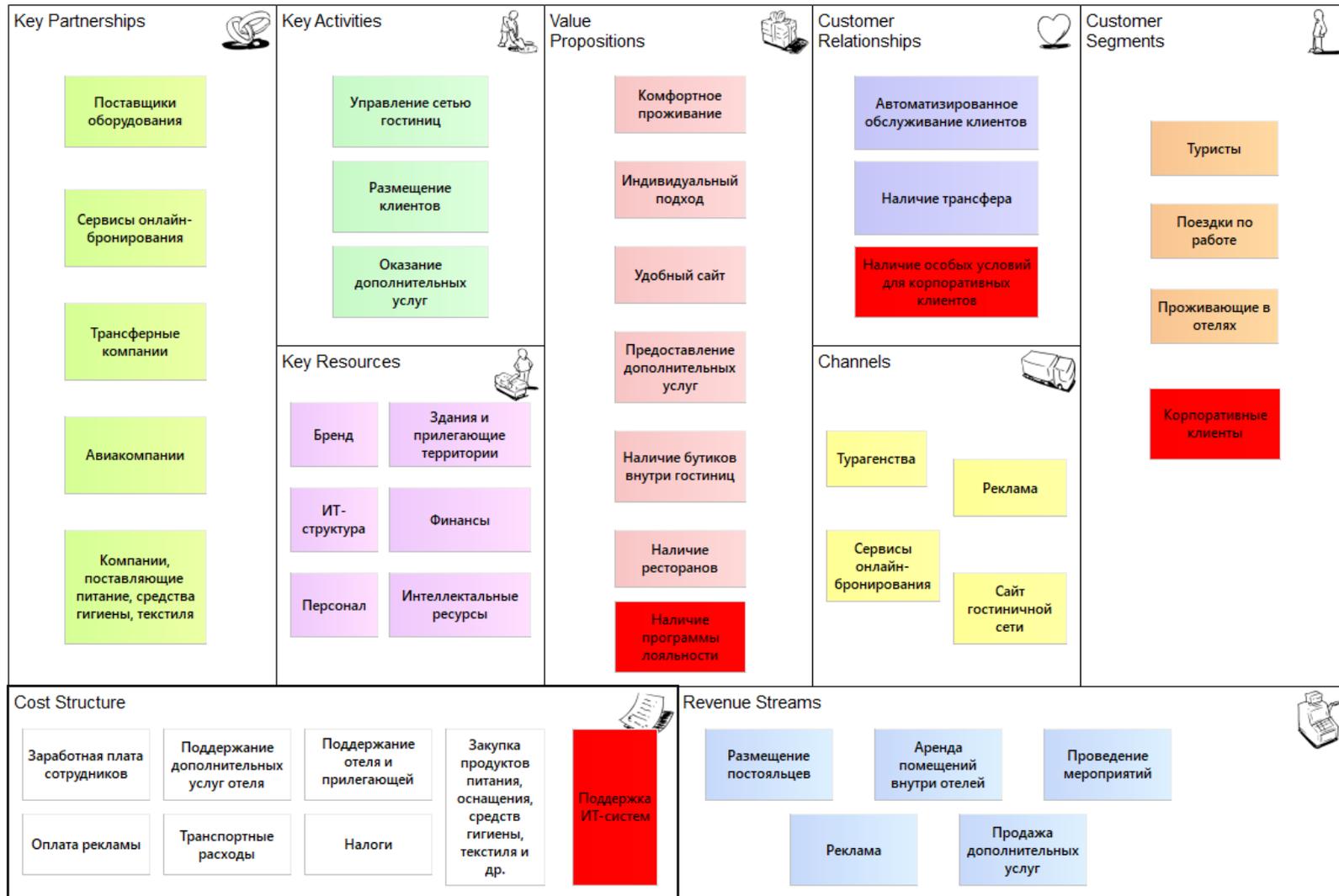


Рис. 2. Целевая модель Остервальдера
 Fig. 2. Osterwalder's target model

В рамках прикладного решения автоматизации использования программы лояльности необходима разработка на заказ или адаптация уже имеющихся решений, соответственно подобное решение требует новых финансовых вложений. При наличии собственных разработчиков издержки могут быть уменьшены в разы, но не каждый отель и гостиница может себе это позволить.

Проанализируем данный аспект на примере гостиничного комплекса Измайлово. Программа лояльности разработана только для партнера «Московская федерация профсоюзов», дающая лишь 20% скидки при бронировании. Существуют еще акции и специальные предложения для отдельных категорий, которые действуют одноразово, и нет определенной системы. Для корпоративных клиентов

действуют скидки при групповом заселении, но нет решений для поддержки постоянных клиентов.

Для оценки выводов по результатам бизнес-моделирования была построена матрица SWOT-анализа гостиничной сети. SWOT-анализ позволяет оценить внутренние и внешние факторы, которые влияют на развитие компании и уровень взаимосвязи между ними (таблица). Матрица наиболее эффективна для разработки антикризисного плана действий и построения бизнес-стратегии, т.к. позволяет упростить работу по составлению и накоплению данных. Четкая формулировка факторов, заданных в SWOT-анализе, позволяет принимать обоснованные решения, а в нашем случае, мы можем увидеть и «узкие» места в результате моделирования.

Таблица

Матрица SWOT-анализа

Table

SWOT Analysis Matrix model

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Узнаваемость бренда 2. Комфортное проживание 3. Индивидуальный подход 4. Крупный номерной фонд 5. Аренда помещений внутри гостиницы 6. Организация мероприятий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение эффективности за счет инновационной деятельности 2. Обновление ИТ-инфраструктуры 3. Расширение сегмента клиентов 4. Расширение диапазона возможных услуг
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентированность на узкий сегмент клиентов 2. Высокая стоимость обслуживания 3. Низкий прирост новых клиентов 4. Информационно-технологическая отсталость 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная экономическая ситуация 2. Внешняя политика государства 3. Высокая конкуренция в области гостиничного бизнеса 4. Изменения во вкусах и предпочтениях населения

На рисунке представлен SWOT-анализ, который отражает внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Если анализ возможностей и угроз сделан безотносительно к какой-либо конкретной компании, то возможности и слабые стороны рассмотрены на

примере сетевого отеля Измайлово. Совмещение сильных сторон с возможностями позволяет выделить основные направления развития:

– обязательное требование узнаваемости бренда, такое возможно, если речь идет о сети отелей;

- обеспеченность комфортным проживанием, когда все номера, вне зависимости от классификации, оснащены современным и качественным оборудованием;

- использование индивидуального подхода, т.е. каждому постояльцу уделяется особое внимание;

- удобство сайта, имеющего хорошую навигацию, когда вне зависимости от уровня информационной грамотности клиент может разобраться с сайтом и найти все, что ему необходимо;

- персональная поддержка корпоративных клиентов – вводимая система лояльности позволяет постоянным клиентам получать особые предложения и дополнительные услуги;

- наличие бутиков внутри гостиниц – нет необходимости искать магазины в незнакомом городе, поскольку все необходимое продается в магазинах в отеле;

- аренда помещений внутри отеля – при необходимости постояльцы могут арендовать конференц-залы, помещения для проведения мероприятий и многое другое;

- организация мероприятий – сеть предоставляет дополнительную услугу по организации мероприятий: от проведения дня рождения, до организации деловой конференции;

- персональный трансфер – в отелях представлен широкий выбор транспорта для любой компании.

Совмещение сильных сторон с угрозами нам дает следующую картину:

- необходимость усиления мероприятий по приверженности бренду;

- стимулирование существующих постояльцев с использованием программы лояльности;

- повышение уровня информированности постояльцев о новых скидках и предложениях.

Сопоставление слабых сторон и внешних угроз позволяет сделать следующие выводы:

- низкий прирост новых клиентов предполагает необходимость удержания текущей доли рынка;

- развитие обратной связи с постояльцами и поиск совместных решений;

- адаптация ИТ-решений к текущим ситуациям.

Заключение (Conclusions). Бизнес-моделирование на сегодняшний день является необходимым инструментом аналитики, позволяющим описать экономическую деятельность компании для поиска новых инновационных решений.

Построение бизнес-модели гостиничного бизнеса позволило выделить:

- сегмент рынка, формирующий ценность, к которому отнесены корпоративные клиенты;

- комплекс мероприятий для привлечения потенциальных клиентов, включающий процесс автоматизации использования программы лояльности.

Использование канвы Остервальдера позволило описать внутреннюю логику ведения гостиничного бизнеса, но кроме внутренних факторов, существуют и внешние, влияющие на процесс создания ценности, чем и обусловлено использование дополнительного инструмента – SWOT-анализа, который показал, что необходимо совершенствовать ИТ-инфраструктуру гостиничного бизнеса для обеспечения персональной поддержки корпоративных клиентов. Для этого необходимо совершенствовать ИТ-стратегию компании, которая будет включать:

1. Расширение кадрового состава, связанного с ИТ для разработки, сопровождения информационных систем и автоматизации работы с данными;

2. Автоматизацию поиска потенциальных клиентов, например, анализ тендерных площадок;

3. Отслеживание технологических решений для гостиничного бизнеса;

4. Автоматизацию операционного управления и использования программ лояльности.

Список литературы

Банников А. А. Разработка программ лояльности: инструмент для удержания клиентов и увеличения выручки / А. А. Банников, Я. Р. Казыева // Международный журнал гума-

нитарных и естественных наук. 2023. № 5-1(80). С. 197-199. DOI 10.24412/2500-1000-2023-5-1-197-199. EDN FUEISL.

Всегда ваш клиент: как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг / Мэттью Диксон, Ник Томан, Рик Делиси; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2016. – 265 с.

Гомилевская Г. А. Технологические и организационные инструменты гостиничных инноваций: мировая и региональная практика / Г. А. Гомилевская, Д. А. Савлук // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 78-88. – DOI 10.24143/2073-5537-2022-3-78-88. EDN AVKUBU.

Замятина Н.А. Специфика инновационной деятельности в туризме эпохи новой реальности / Н.А. Замятина, А.В. Збарская // Вестник университета. 2021. № 9. С. 112-121. DOI 10.26425/1816-4277-2021-9-112-121. EDN EQHKTH.

Кваша Е. С. Тенденции развития индустрии гостеприимства и туризма / Е. С. Кваша, Е. Ю. Никольская // Гостиничное дело. 2021. № 12. С. 4-14. DOI 10.33920/igt-2-2112-01. EDN XJKIRB.

Михеева Е. Р. Программы лояльности как способ достижения гостиницами конкурентных преимуществ / Е. Р. Михеева, Е. И. Цапина // Российские регионы: взгляд в будущее. 2019. Т. 6. № 4. С. 80-90. EDN GXXQZV.

Морозов М.А. Инновационные бизнес-модели в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой реальности / М. А. Морозов // Плехановский научный бюллетень. 2022. № 2 (22). С. 37-45. EDN ZPFZFG.

Новосельский С. О. Классификация и актуальные тренды программ лояльности для ключевых стейкхолдеров корпорации / С. О. Новосельский, М. А. Булавина, С. А. Попова // Вестник Института мировых цивилизаций. 2023. Т. 14. № 1 (38). С. 50-58. EDN YNVYFJ.

Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2011. – 288 с.

Сарафанова А.Г., Сарафанов А.А. Выход из кризиса COVID-19: инновационные стратегии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 8. № 1. 2022. С. 39-48. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-1-0-4.

Хансевяров Р. И. Теоретические подходы к формированию бизнес-модели /

Р. И. Хансевяров // Экономические науки. 2015. № 128. С. 40-44. EDN VCWBHL.

Шестернина М. В. Бизнес-моделирование как условие эффективности компании / М. В. Шестернина // Управление экономикой: методы, модели, технологии: четырнадцатая международная научная конференция: сборник научных трудов, Уфа – Красноуфольск, 09–11 октября 2014 года. Том 1. Уфа – Красноуфольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2014. С. 240-244. EDN TCNLLD.

Шитов В.Н. Информационные технологии в туристической индустрии: учеб. Пособие – 2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2017. – 416 с.

Morozova, M.A. Innovative Methods of Promotion Based on Loyalty Programs in the Space Tourism Industry / M. A. Morozova, Yu. G. Stepanov, N. S. Petushkova, Components of Scientific and Technological Progress. 2021. No. 11 (65). Pp. 47-50. EDN GFLZMT.

References

Bannikov, A. (2023), “Development of loyalty programs: a tool for retaining customers and increasing revenue”, *International Journal for the Humanities and Sciences*, 5-1 (80), pp. 197-199.

Dikson, M., Toman, N. and Delisi, R. (2016), *Always your customer: how to achieve loyalty by solving customer problems in one step*, Al'pina Pablisher, Moscow, Russia.

Gomilevskaya, G. and Savlук, D. (2022), “Technological and organizational tools of hotel innovation: global and regional practice”, *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 3, pp. 78-88.

Hansevyarov, R. (2015), “Theoretical approaches to business model formation”, *Economic Sciences*, 128, pp. 40-44.

Kvasha, E. (2021), “Trends in the development of the hospitality and tourism industry”, *Hotel business*, 12, pp. 4-14.

Mikheeva, E. and Caplina, E. (2019), “Loyalty programs as a way for hotels to achieve competitive advantages”, *Russian regions: a look into the future*, 6 (4), pp. 80-90.

Morozov, M. (2022), “Innovative business models in the tourism and hospitality industry in the new reality”, *Plekhanov Scientific Bulletin*, 2 (22), pp. 37-45.

Morozova, M., Stepanov, Yu. and Petushkova, N. (2021), “Innovative Methods of Promotion Based on Loyalty Programs in the Space Tourism Industry”, *Components of Scien-*

tific and Technological Progress, 11 (65), pp. 47-50.

Novoselsky, S., Bulavina, M. and Popova, S. (2023), "Classification and current trends of loyalty programs for key stakeholders of the corporation", *Bulletin of the Institute of World Civilizations*, 1 (38), pp. 50-58.

Osterwalder, A. and Pigneur Y. (2011), *Building Business Models: A Handbook for a Strategist and Innovator*, Al'pina Publisher, Moscow, Russia.

Sarafanova, A. and Sarafanov, A. (2022), "Overcoming the COVID-19 crisis: innovative strategies", *Research Result. Technologies of Business and Service*, 8 (1), pp. 39-48.

Shesternina, M. (2014), "Business modeling as a condition for company efficiency", Proc. 14th Int. Scientific Conf. *Economic management:*

methods, models, technologies, Ufa – Krasnousolsk, pp. 240-244.

Shitov, V. (2017), *Information technology in the tourism industry*, FLINTA, Moscow, Russia, 416 p.

Zamyatina, N. and Zbarskaya, A. (2021), "Specifics of innovative activities in tourism in the era of the new reality", *University Bulletin*, 9, pp. 112-121.

Информация об авторе

Шелепаева Альбина Хатмулловна, кандидат педагогических наук, доцент департамента бизнес-информатики

Information about the author

Albina Kh. Shelepaeva, Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Department of Business Informatics