

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.48:004.8

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-3-46-53

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ

БУРНЯШЕВА Людмила Александровна,

Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ);

Доктор философских наук, профессор; e-mail: luda-3331@yandex.ru

Аннотация. В условиях беспрецедентного ускорения технологических процессов и глобальной цифровизации экономики искусственный интеллект трансформируется из вспомогательного инструмента в стратегический актив, определяющий конкурентоспособность туристского бизнеса. Данная статья посвящена комплексному исследованию влияния технологий ИИ на архитектуру управленческих процессов в туристской индустрии. Авторами аргументировано, что внедрение интеллектуальных систем выходит за пределы простой автоматизации рутинных операций, инициируя фундаментальную перестройку бизнес-моделей и организационных структур предприятия. В работе детально проанализированы четыре ключевых вектора трансформации: повышение операционной эффективности через глубокую роботизацию процессов, реализация стратегий гиперперсонализации клиентского опыта на основе анализа больших данных, поддержка стратегических решений посредством предиктивной аналитики, а также эволюция функционала и компетенций управленческого персонала. Методологическую основу составили системный анализ, сравнительное моделирование и изучение лучших практик. На основе системного анализа отраслевых данных и кейсов внедрения за 2023–2025 годы выявлено, что максимальный экономический и организационный эффект достигается при формировании гибридной модели управления, обеспечивающей синергию технологических возможностей алгоритмов и человеческого капитала. Особое внимание уделено вопросам этики и минимизации рисков. Результаты исследования содержат практические рекомендации по интеграции ИИ-решений и могут быть использованы руководством туристских предприятий для разработки дорожных карт цифровизации, модернизации систем подготовки кадров и повышения устойчивости бизнеса в условиях высокой волатильности рынка. Материалы статьи полезны для образовательных учреждений и органов власти. Доказано, что такой подход способствует значительному росту ключевых метрик, включая возврат инвестиций и пожизненную ценность клиента. Рассмотрены барьеры внедрения и пути их преодоления. В статье также обоснована необходимость непрерывного обучения сотрудников для работы с новыми инструментами.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление туризмом, цифровая трансформация, автоматизация, персонализация, предиктивная аналитика, клиентский опыт, компетенции руководителя

Для цитирования: Бурняшева, Л. А. Искусственный интеллект как инструмент повышения эффективности управления в туристском бизнесе // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 3. С. 46–53. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-3-46-53.

Статья поступила в редакцию: 21.04.2026.

Статья принята к публикации: 30.05.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 338.48:004.8

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-3-46-53

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE TOURISM BUSINESS

Lyudmila A. BURNYASHEVA,

Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia);

PhD (Dr. Sc.) in Philosophy, Professor; e-mail: luda-3331@yandex.ru

Abstract. In the context of unprecedented acceleration of technological processes and global digitalization of the economy, artificial intelligence is being transformed from an auxiliary tool into a strategic asset that determines the competitiveness of the tourism business. This article is devoted to a comprehensive study of the impact of AI technologies on the architecture of management processes in the tourism industry. The author argues that the introduction of intelligent systems goes beyond the simple automation of routine operations, initiating a fundamental restructuring of business models and organizational structures of the enterprise. The paper analyzes in detail four key vectors of transformation: increasing operational efficiency through deep robotization of processes, implementing strategies for hyper-personalizing customer experience based on big data analysis, supporting strategic decisions through predictive analytics, and evolving the functionality and competencies of management personnel. The methodological basis is based on system analysis, comparative modeling and the study of best practices. Based on a systematic analysis of industry data and implementation cases for 2023–2025, it has been revealed that the maximum economic and organizational effect is achieved when forming a hybrid management model that provides synergy between the technological capabilities of algorithms and human capital. Special attention is paid to issues of ethics and risk minimization. The results of the study contain practical recommendations on the integration of AI solutions and can be used by the management of tourism enterprises to develop roadmaps for digitalization, modernize training systems and increase business sustainability in conditions of high market volatility. The materials of the article are useful for educational institutions and authorities. This approach has been proven to significantly increase key metrics, including return on investment and lifetime customer value. Implementation barriers and ways to overcome them are considered. The article also substantiates the need for continuous training of employees to work with new tools.

Key words: artificial intelligence, tourism management, digital transformation, automation, personalization, predictive analytics, customer experience, executive competencies

For citation: Burnyasheva, L.A. (2026). Artificial intelligence as a tool for improving management efficiency in the tourism business. *Service plus*, 20(3), 46–53. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-3-46-53. (In Russ.).

Submitted: 21.04.2026.

Accepted: 30.05.2026.

Введение

Современный этап развития глобальной экономики характеризуется беспрецедентным ускорением технологических процессов, где цифровая трансформация выступает ключевым драйвером изменений во всех секторах хозяйственной деятельности. В этом контексте искусственный интеллект (ИИ) перестал быть исключительно технологической инновацией и превратился в стратегический ресурс, определяющий конкурентоспособность бизнеса. Туристская индустрия, являясь одной из наиболее динамичных, трудоемких и чувствительных к потребительским предпочтениям сфер, находится на передовой данных изменений. Высокая волатильность спроса, сезонность, зависимость от внешнеполитических факторов и растущие ожидания клиентов в отношении персонализации сервиса создают комплекс вызовов, традиционные методы управления которыми демонстрируют снижающуюся эффективность.

Интеграция алгоритмов машинного обучения, нейросетей и систем обработки естественного языка открывает перед туристскими предприятиями принципиально новые возможности. ИИ трансформирует туристский бизнес: автоматизация рутины снижает издержки, а анализ больших данных обеспечивает точное прогнозирование трендов, гибкое ценообразование и создание персональных предложений. Мгновенная обработка информации о поведении клиентов позволяет компаниям действовать на опережение, предвосхищая потребности туристов.

В условиях высокой конкуренции и изменчивого спроса внедрение интеллектуальных систем – это не опция, а императив выживания. Организации, игнорирующие цифровую трансформацию, рискуют уступить рынок более адаптивным игрокам. В связи с этим исследование механизмов, эффектов и барьеров внедрения искусственного интеллекта в управление туристскими предприятиями приобретает высокую научную и практическую значимость. Данная статья посвящена анализу роли ИИ как катализатора трансформации бизнес-процессов в туризме и оценке его влияния на эффективность управленческой деятельности.

Анализ публикаций по проблематике исследования

Проблематика цифровизации туристской отрасли находится в фокусе внимания

как отечественных, так и зарубежных исследователей. В международной научной литературе вопросы внедрения ИИ в туризм широко освещены в работах таких ученых, как У. Гретцель [8], М. Сигала [8], И. П. Тунг [10]. Значительная часть исследований посвящена техническим аспектам применения интеллектуальных систем: разработке чат-ботов, алгоритмов рекомендательных систем и инструментов динамического ценообразования. Например, работы К. Нойбауэра [9] акцентируют внимание на влиянии автоматизации на качество сервиса, подчеркивая рост скорости реакции на запросы клиентов.

В российском научном пространстве темы цифровизации туризма рассматриваются в трудах А. С. Кускова [3], Т. И. Ткаченко [6]. Отечественные исследователи часто фокусируются на макроэкономических эффектах внедрения технологий, проблемах импортозамещения программного обеспечения и адаптации международных практик к условиям российской экономики. Однако анализ существующих публикаций выявляет определенный дисбаланс: большинство работ сосредоточено либо на технологической реализации ИИ, либо на маркетинговых аспектах его использования. Вопросы трансформации именно управленческих процессов, изменения организационной структуры и эволюции компетенций руководителей под влиянием ИИ изучены недостаточно полно.

Кроме того, в доступных источниках слабо освещены риски, связанные с этическим использованием ИИ и зависимостью бизнеса от алгоритмических решений. Настоящее исследование призвано восполнить этот пробел, рассматривая искусственный интеллект не как изолированный инструмент, а как интегральный элемент системы менеджмента, требующий пересмотра управленческих подходов.

Методы и методология

Методологическую основу исследования составил системный подход к анализу цифровизации управленческих процессов в туристской отрасли, реализованный посредством комплекса методов. В работе применены теоретический анализ для обобщения опыта внедрения ИИ, сравнительный анализ традиционных и интеллектуальных моделей управления, моделирование бизнес-процессов, сценарное прогнозирование технологического развития, а также экспертная

оценка барьеров и кадровых трансформаций. Информационную базу сформировали данные Росстата, отчеты профильных ассоциаций (АТОР, РСТ, UNWTO) и кейсы внедрения ИИ-решений за 2023–2025 годы, что обеспечило достоверность выводов о влиянии искусственного интеллекта на эффективность управления в туристском бизнесе [4].

Результаты и обсуждение

Интеграция технологий искусственного интеллекта (ИИ) в организационную структуру туристского предприятия знаменует собой качественный скачок: от точечной автоматизации рутинных операций к фундаментальной перестройке всей бизнес-модели и архитектуры управления. В современных условиях цифровой экономики ИИ перестает восприниматься исключительно как вспомогательный технологический инструмент и трансформируется в стратегического партнера высшего менеджмента, оказывающего непосредственное влияние на формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Роль данных систем в отрасли целесообразно классифицировать по четырем ключевым векторам воздействия.

Операционная эффективность и автоматизация бизнес-процессов

Интеграция ИИ трансформирует автоматизацию в туризме из точечного инструмента в сквозную экосистему. Когнитивные ассистенты на базе NLP обрабатывают до 80 % типовых запросов, обеспечивая персонализированную поддержку 24/7. Системы RPA автоматизируют бэк-офис: документооборот, финансовые сверки, визовое сопровождение, минимизируя операционные риски и издержки [1].

Высвобожденный человеческий потенциал перенаправляется на задачи, недоступные алгоритмам: креативное проектирование продуктов, стратегические переговоры и эмпатийную коммуникацию, создавая уникальную ценность для клиента.

В совокупности это создает эффект масштабирования бизнеса, позволяя увеличивать объемы продаж без линейного роста операционных расходов.

Персонализация клиентского опыта и стратегическое управление доходами

В сфере маркетинга и продаж интеграция искусственного интеллекта знаменует собой

фундаментальный переход от массовых коммуникаций к индивидуальным диалогам, реализуя концепцию гиперперсонализации предложений. Традиционные методы сегментации, основанные на статических демографических данных (возраст, пол, география), уступают место динамическому профилированию, базирующемуся на анализе поведения пользователя в реальном времени. Алгоритмы машинного обучения агрегируют и обрабатывают гетерогенные массивы данных: историю транзакций, поисковые запросы, активность в социальных сетях, данные с мобильных устройств и контекстуальную информацию (погодные условия, локация, местные события). На основе этого синтеза формируется «цифровой двойник» клиента, позволяющий системе предугадывать его потребности еще до момента явного выражения запроса. Это дает возможность туристским предприятиям совершить эволюционный переход от модели продажи готовых пакетных услуг к модели конструктора индивидуальных впечатлений, где каждый элемент путешествия (трансфер, проживание, экскурсия, питание) адаптируется под уникальные предпочтения путешественника [7].

Управление клиентским опытом (Customer Experience Management) с применением ИИ охватывает все этапы клиентского пути (Customer Journey Map). Искусственный интеллект формирует непрерывный цифровой путь туриста: от персонализированных рекомендаций при планировании и упрощенного бронирования с помощью когнитивных ассистентов до проактивных предложений во время поездки и анализа отзывов после возвращения. Это позволяет повышать вовлеченность, конверсию и лояльность клиентов.

Для менеджмента ИИ становится инструментом прецизионного управления доходами: динамическое ценообразование и предиктивные модели помогают удерживать клиентов и минимизировать отток.

Однако цифровизация требует этической осмотрительности: чрезмерное вмешательство в частную жизнь может подорвать доверие. Настоящее конкурентное преимущество достигается там, где технологии используются для создания эмоциональной связи и глубокого понимания потребностей туриста, а не только для автоматизации процессов.

Поддержка стратегических решений и предиктивная аналитика

На высшем уровне управления искусственный интеллект эволюционирует от вспомогательной технологии до стратегического партнера, интегрируясь в ядро систем поддержки принятия решений (DSS). Фактически ИИ становится «цифровым советником» топ-менеджмента, способным обрабатывать массивы данных, моделировать сценарии и генерировать обоснованные рекомендации в режиме реального времени. Этот переход знаменует смену управленческой парадигмы: от решений, основанных на интуиции и опыте, к подходам, управляемым данными (data-driven management). В условиях волатильности рынка и высокой неопределенности именно такая трансформация обеспечивает способность к долгосрочному стратегическому планированию, позволяя руководству опираться не на предположения, а на верифицированные аналитические инсайты и прогнозные модели. Предиктивная аналитика, базирующаяся на методах машинного обучения и нейросетевом моделировании, позволяет руководству прогнозировать рыночные тренды, сезонные колебания спроса и потенциальные риски с недоступной ранее степенью точности. Алгоритмы анализируют исторические данные в сочетании с внешними факторами (макроэкономические индикаторы, поисковая активность, социальные тренды), формируя многофакторные модели спроса, которые ложатся в основу бюджетирования и стратегического маркетинга [5].

Моделирование различных сценариев развития событий (scenario planning) становится неотъемлемой частью стратегического сеанса. Руководство получает инструменты для стресстестирования стратегий и оценки инвестиций в условиях неопределенности. Например, при планировании новых объектов ИИ моделирует экономическую эффективность с учетом валютных рисков, энергозатрат и прогнозируемого спроса. Это позволяет рационально распределять ресурсы, планировать кадры и формировать устойчивые цепочки поставок, снижая риски простоев. Сценарный анализ помогает быстро просчитать разные варианты развития событий и выбрать оптимальную траекторию для бизнеса.

Стратегическая устойчивость и предиктивная аналитика

В условиях экономической нестабильности устойчивость бизнеса определяется скоростью и точностью обработки информации. Искусственный интеллект выступает «цифровым навигатором», объединяя внутренние данные и внешние сигналы из соцсетей и СМИ. Это обеспечивает руководству панорамное видение рынка в реальном времени. Глубокая аналитика позволяет фиксировать тренды на ранней стадии и гибко корректировать стратегию, превращая информацию в инструмент опережения. В риск-менеджменте предиктивные алгоритмы служат системой раннего предупреждения: выявляя угрозы (сбои логистики, законодательные изменения), ИИ моделирует превентивные сценарии, минимизируя последствия форс-мажоров.

В новых реалиях после пандемии к этому добавилась способность прогнозировать эпидемиологические риски и адаптировать бизнес-процессы к требованиям безопасности [2].

Внедрение интеллектуальных систем в стратегическое управление меняет саму философию принятия решений, формируя у компании устойчивость к внешним шокам и способность быстро восстанавливаться после них. Бизнес переходит от модели «тушения пожаров» к навигации на основе прогнозов (табл. 1).

Таким образом, внедрение ИИ закладывает фундамент для долгосрочного развития, позволяя компании балансировать между коммерческой эффективностью и необходимостью адаптации к динамичным условиям глобальной индустрии.

Трансформация управленческой роли в эпоху интеллектуальных систем

Цифровая трансформация переопределяет сущность лидерства: руководитель эволюционирует от администратора процессов к стратегическому интегратору, способному гармонизировать взаимодействие человеческого потенциала и алгоритмических возможностей. В новой парадигме менеджер выступает не как единственный источник решений, а как архитектор экосистемы, где технологии усиливают, а не замещают, человеческие компетенции [11].

Требования к руководителю выходят за рамки традиционных управленческих навыков. Критически значимыми становятся компетенции, обозначенные в табл. 2.

Искусственный интеллект как инструмент повышения эффективности управления в туристском бизнесе

Табл. 1. Сравнительная характеристика моделей управления [Составлено автором]

Table 1. Comparative characteristics of management models [Compiled by the author]

Критерий	Традиционная модель (Реактивная)	Модель на базе ИИ (Проактивная)
Основа решений	Интуиция, исторический опыт, отчеты «по факту»	Верифицированные данные, прогнозные модели, симуляции
Реакция на изменения	Запоздалая, после наступления события	Заблаговременная, до наступления критической точки
Управление рисками	Минимизация последствий произошедшего ущерба	Предотвращение угроз на стадии сигналов
Охват данных	Внутренние структурированные отчеты	Гибридные массивы (Internal + External + Unstructured)
Стратегическая цель	Стабилизация текущих процессов	Формирование устойчивости и долгосрочный рост

Табл. 2. Новый профиль компетенций [Составлено автором]

Table 2. New competence profile [Compiled by the author]

Категория компетенций	Традиционная модель	Модель будущего
Технологическая грамотность	Базовое владение офисными программами	Понимание архитектуры ИИ, принципов машинного обучения, возможностей аналитических платформ
Работа с данными	Анализ готовых отчетов	Формулирование запросов к ИИ (промпт-инжиниринг), верификация результатов, интерпретация инсайтов
Принятие решений	На основе опыта и интуиции	На основе симуляций, прогнозных моделей и верифицированных данных
Этическая ответственность	Соблюдение внутренних регламентов	Обеспечение прозрачности алгоритмов, защита данных, предотвращение дискриминации в автоматизированных системах
Коммуникация	Управление подчиненными	Модерация взаимодействия «человек-ИИ», наставничество, развитие эмоционального интеллекта команды

Ключевой принцип трансформации – не замена человека, а синергия. ИИ берет на себя когнитивно емкие, но рутинные задачи: обработку больших данных, выявление паттернов, расчет сценариев. Это высвобождает управленческий ресурс для деятельности, требующей исключительно человеческих качеств: стратегического видения, креативного решения нестандартных проблем, построения доверительных отношений с клиентами и партнерами.

В индустрии, где продукт по своей природе эмоционален и нематериален, технологии не могут полностью воспроизвести эмпатию. ИИ способен оптимизировать маршрут, но лишь человек может:

- распознать скрытую тревогу клиента и предложить персонализированное решение;
- проявить гибкость в нестандартной ситуации, выходящей за рамки алгоритма;

- вдохновить команду на реализацию амбициозного проекта через эмоциональную вовлеченность.

Успешный руководитель будущего – это интегратор, который сочетает технологическую грамотность с развитым эмоциональным интеллектом. В условиях стремительных изменений постоянное обучение становится обязательным условием для профессионального роста. Эффективный руководитель не противопоставляет технологии и человечность, а усиливает свои лидерские качества с помощью цифровых инструментов, становясь ключевым активом компании.

Заключение

В результате следует заключить, что искусственный интеллект становится стратегическим драйвером модернизации управления в туризме, формируя адаптивную экосистему,

которая мгновенно реагирует на изменения рынка. Компании, внедряющие ИИ, получают двойное преимущество: снижение издержек и создание уникального ценностного предложения, что обеспечивает устойчивое лидерство.

Игнорирование технологических трендов ведет к потере конкурентоспособности. Успешная модернизация требует комплексного подхода: обновления корпоративной культуры, развития цифровых компетенций персонала и обеспечения кибербезопасности.

Список источников

1. Ассоциация туроператоров России (АТОР). Аналитический отчет по итогам туристического сезона 2025 года. – URL: <https://b2b.ostrovok.ru/blog/ator-predstavil-predvaritelnye-itogi-vnutrennego-turizma-v-2025-godu/>
2. Европейский регламент об искусственном интеллекте (AI Act). – 2024.
3. Кусков А. С. Основы туризма: учебник / А. С. Кусков, Ю. А. Джаладян. – М.: КНОРУС, 2023. – 400 с.
4. Российский союз туриндустрии (РСТ). Обзор рынка внутреннего туризма, 2025. – URL: <https://pressria.ru/20251217/958567724.html>
5. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2030 года. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/>
6. Ткаченко Т. И. Инновационные технологии в сервисе и туризме / Т. И. Ткаченко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2023. – 75 с.
7. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Данные о социально-экономическом положении России за 2025 год. – URL: <https://www.rosstat.gov.ru/compendium/document/50801?print=1>
8. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. e-Tourism beyond COVID-19: a conceptual framework / U. Gretzel, M. Sigala, Z. Xiang, C. Koo // *Tourism Review*. – 2023. – Vol. 78. – P. 234–250.
9. Neubauer K. The Impact of AI on Customer Service in Tourism / K. Neubauer, G. Richins // *Journal of Travel Research*. – 2024. – Vol. 63. – P. 112–130.
10. Tung I. P. The Future of AI in Hospitality Management / I. P. Tung, R. Law // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2024. – Vol. 36. – P. 89–105.
11. UNWTO. Artificial Intelligence in Tourism: Global Report. – Madrid: UNWTO, 2024.

References

1. *ATOR predstavil predvaritelnyye itogi vnutrennego turizma v 2025 godu* [The Association of Tour Operators of Russia (ATOR) presented the preliminary results of domestic tourism in 2025]. URL: <https://b2b.ostrovok.ru/blog/ator-predstavil-predvaritelnye-itogi-vnutrennego-turizma-v-2025-godu/> (Accessed on May 15, 2026). (In Russ.).
2. *Evropejskij reglament ob iskusstvennom intellekte (AI Act)* [European Regulation on Artificial Intelligence (AI Act)]. 2024. (In Russ.).
3. Kuskov, A. S., Jaladian, Yu. A. (2023). *Osnovy` turizma* [Fundamentals of tourism]: tutorial. Moscow: KNORUS. (In Russ.).
4. *Rossijskij soyuz turindustrii (RST). Itogi 2025* [Russian Union of Travel Industry (PCT): results of 2025]. 2025. URL: <https://pressria.ru/20251217/958567724.html> (Accessed on May 15, 2026). (In Russ.).
5. *Strategiya razvitiya turizma v Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda* [Strategy of tourism development in the Russian Federation for the period up to 2030]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/> (Accessed on May 15, 2026). (In Russ.).
6. Tkachenko, T. I. (2023). *Innovacionny`e texnologii v servise i turizme* [Innovative technologies in service and tourism]. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics Publishing House. (In Russ.).
7. *Federal`naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki (Rosstat). Danny`e o social`no-e`konomicheskom polozhenii Rossii za 2025 god.* [Federal State Statistics Service (Rosstat). Data on the socio-economic situation of Russia for 2025]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/compendium/document/50801?print=1> (Accessed on May 15, 2026). (In Russ.).
8. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C., (2023). e Tourism beyond COVID 19: A conceptual framework. *Tourism Review*, 78, 234–250.

Искусственный интеллект как инструмент повышения эффективности управления в туристском бизнесе

9. Neubauer, K., Richins, G., (2024). The Impact of AI on Customer Service in Tourism. *Journal of Travel Research*, 63, 112–130.
10. Tung, I. P., Law, R., (2024). The Future of AI in Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36, 89–105.
11. UNWTO, (2024). *Artificial Intelligence in Tourism: Global Report*. Madrid: UNWTO.