

Научная статья
УДК 339.138
DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1740

Yana Vladimirovna Degtyareva
Candidate of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Service and Hotel Business,
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky
Donetsk, Russian Federation
yanaprih@mail.ru

Яна Владимировна Дегтярева
канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой сервиса и гостиничного дела,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского
Донецк, Российская Федерация
yanaprih@mail.ru

СЕРВИСНАЯ АДАПТАЦИЯ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. Статья посвящена теоретическому обоснованию и разработке концептуальной модели сервисной адаптации гостиничного продукта как целостной системы совместного создания ценности в условиях динамичной и нестабильной среды, а также трансформации рынка гостеприимства. В статье проведена систематизация теоретико-методологических подходов к определению понятия «адаптация» в экономической литературе, в т. ч. в маркетинге и сфере услуг, что позволило сформулировать авторскую дефиницию «сервисной адаптации» в индустрии гостеприимства как парадигмы, базирующейся на сервис-доминантной логике и предусматривающей реализацию механизма совместного создания ценности через систему взаимосвязанных проекций, интегрированных в экосистему сервиса предприятия.

Также в статье представлена авторская концептуальная модель сервисной адаптации гостиничного продукта, которая интегрирует три контура измерения (стратегический, интеракционный и процессный) в единую управленческую канву на основе методологии JTBD и инструментария сервис-дизайна. Формирующими показателями выступают: OS-индекс возможностей, TER-индекс качества обслуживания, HSD-индекс качества сервиса. Ключевой особенностью разработанной модели является синхронизация «карты пути клиента»

и «карты сервиса», что позволяет устранить «сервисные разрывы» и сформировать гостиничное предложение в соответствии с ценностно-рациональными ориентирами потребителей. С целью проведения комплексной диагностики стратегических возможностей, операционного исполнения и воспринимаемого эмпирического опыта потребителей в рамках разработанной модели предложен расширенный комплекс маркетинга гостиничных услуг за счет элемента Period («Время»), а также методический подход оценки сервисной адаптации гостиничного продукта через интеграцию трех указанных индексов.

Применение модели и методических подходов в практике деятельности предприятий гостеприимства позволит увязать потребительские ожидания, воспринимаемое качество услуг и обслуживания, а также внутреннюю эффективность сервисной системы в единый управленческий цикл, обеспечивая методологическую основу для сбалансированной сервисной адаптации гостиничного продукта к запросам целевого рынка.

Ключевые слова: сервисная адаптация, индустрия гостеприимства, гостиничный продукт, методология JTBD, сервис-дизайн, комплекс маркетинга гостиничных услуг, OS-индекс, TER-индекс, HSD-индекс, сервисный разрыв, ценностно-рациональные ориентиры потребителей

Для цитирования: Дегтярева Я. В. Сервисная адаптация в индустрии гостеприимства // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 3(76). С. 69—78. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1740.

Original article

SERVICE ADAPTATION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. This article provides a theoretical foundation and develops a conceptual model for service adaptation of a hotel product as an integrated system for co-creating value in a dynamic and unstable environment, as well as in the transformation of the hospitality market. The article systematizes theoretical and methodological approaches to defining the concept of “adaptation” in economic literature, including in marketing and the service sector. This allows the author to formulate a definition of service adaptation in the hospitality industry as a paradigm based on service-dominant logic and envisioning the implemen-

tation of a mechanism for co-creating value through a system of interconnected projections integrated into the enterprise's service ecosystem.

The article also presents the author's conceptual model of service adaptation of a hotel product, which integrates three measurement loops (strategic, interactional, and process) into a single management framework based on the JTBD methodology and service design tools. The key performance indicators are the OS capability index, the TER service quality index, and the HSD service quality index. A key feature of the developed model is the synchronization

of the “customer journey map” and “service map”, which helps eliminate service gaps and shape the hotel offering in line with value-rational consumer orientations. To conduct a comprehensive assessment of strategic capabilities, operational execution, and perceived consumer experience, the developed model proposes an expanded hotel services marketing mix, including the “Period” element, as well as a methodological approach to assessing the service adaptation of a hotel product through the integration of the three aforementioned indices.

For citation: Degtyareva Y. V. Service adaptation in the hospitality industry. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2026;3(76):69—78. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1740.

Введение

Актуальность. Современные условия развития рынка гостиничных услуг, которые характеризуются высоким уровнем конкуренции, фрагментации и изменчивости потребительских предпочтений, стандартизированный сервис перестает выступать дифференцирующим фактором. Это обуславливает внедрение клиентоориентированного подхода как ключевого драйвера развития и эмпирического маркетинга, фокусирующегося на создании эмоционально вовлекающих и запоминающихся впечатлений, как доминирующей парадигмы в высококонкурентной и дивергентной индустрии гостеприимства. Это, в свою очередь, предопределяет сервисную адаптацию гостиничного продукта к изменяющимся потребностям, ожиданиям и поведенческим паттернам различных сегментов потребителей, предусматривает модификацию его структурных компонентов (операционных, инфраструктурных, кадровых и т. д.) с целью формирования уникального эмпирического опыта клиентов и укрепления конкурентных позиций на рынке гостиничных услуг.

Изученность проблемы. Современные исследования свидетельствуют о динамичном развитии и трансформации рынка туризма и гостеприимства. В этих условиях сервисная адаптация становится основополагающим фактором конкурентоспособности гостиничных предприятий, что подтверждается и практическими данными — предприятия, внедрившие адаптивные сервисные модели, демонстрируют более высокий уровень потребительской лояльности в сравнении с предприятиями, которые использовали унифицированные стандарты и регламенты обслуживания. Однако концептуальное осмысление категории «сервисной адаптации» в научной литературе выступает фрагментарным и характеризуется отсутствием теоретической базы, а в части интерпретации дефиниции применительно к индустрии гостеприимства — практической дефицитностью и недостаточной разработанностью с позиции комплексного и системного подходов.

Вопросам изучения «адаптации» посвящено немало работ, только в базе данных *eLibrary* индексируется 57 807 научных публикаций, рассматриваемых адаптацию как в теоретико-методологическом, так и в прикладном аспектах.

В толковании сущности понятия «адаптация» как явления, процесса и механизма, рассматривая множество подходов отечественных и зарубежных исследователей, обозначили свои позиции такие ученые, как Н. В. Коваленко и Н. В. Гонтova [1], А. А. Скорик [2], А. А. Суханов [3]. Тем не менее единая и общепризнанная дефиниция среди авторов отсутствует, а в их трактовках сохраняются различия

Application of the model and methodological approaches in hospitality businesses will allow for the integrating of consumer expectations, perceived service quality, and the internal effectiveness of the service system into a single management cycle, providing a methodological basis for the balanced service adaptation of a hotel product to the needs of the target market.

Keywords: service adaptation, hospitality industry, hotel product, JTBD methodology, service design, hotel services marketing mix, OS index, TER index, HSD index, service gap, value-rational consumer orientations

в определении границ и механизмов реализации, что обусловлено междисциплинарным характером термина и его концептуальной эволюцией.

Многообразие дефиниций обусловлено, в числе прочего, спецификой отраслевых интерпретаций на различных уровнях. Так, на макроуровне «адаптация» часто отождествляется с процессом приспособления к внешним воздействиям: кризисам, технологическим революциям, финансовым дисбалансам, изменениям во внешней политике; на микроуровне и в теории управления — «адаптация» трактуется как комплекс мер по корректировке производственной программы, ценовой политики, логистических цепочек и организационной структуры в условиях изменения спроса, технологий или регуляторных требований, где акцент делается на создании новых рыночных возможностей. В данном ключе понятие «рыночная адаптация» рассматривается в трудах И. В. Гребенкина [4], М. Т. Мильдзихова [5], Э. В. Пешинной [6], что предопределяет разработку и обоснование применения специфических стратегий и бизнес-моделей как способа и инструмента приспособления к изменчивой рыночной среде.

Также в научных экономических публикациях представлена широкая классификация видов адаптации, что подтверждает неоднозначность применения термина. Например, по характеру субъекта рассматривается адаптация на уровне индивида, фирмы, бизнеса, отрасли, национальной экономики и глобальной системы; по характеру объекта — адаптация товара, технологии, бизнес-процессов, деятельности предприятия, персонала и т. п.; по характеру процесса — пассивная и активная адаптация; по глубине — стратегическая, тактическая и операционная; по механизму — институциональная, технологическая, проектная, организационная и т. д.; по сфере — экономическая, социальная, культурная, экологическая и пр.

Обобщая исследования в сфере маркетинга, можно выделить четыре основных подхода к трактовке понятия «адаптация»: процессный, структурный, поведенческий и стратегический.

С позиции процессного подхода в работе Г. В. Михеева и Е. А. Деркачевой [7] адаптация определяется как непрерывный управленческий процесс корректировки внутренних бизнес-процессов и подсистем в ответ на динамические изменения конкурентной среды, а ключевой характеристикой адаптации как процесса выступает высокий уровень конкурентоспособности [7, с. 186—188]. В этом контексте процессная адаптация представляет собой форму управленческой деятельности, реализуемую посредством алгоритма приведения системы управления предприятием в соответствие с состоянием внешней и внутренней среды для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке.

С точки зрения Э. Ф. Хандамовой, М. Б. Щепкиной, В. А. Губина и Е. О. Глазыриной [8], адаптация рассматривается как системная реструктуризация «маркетингово-коммуникационных полей» и бизнес-процессов, обеспечивающая соответствие рыночного предложения в условиях структурной модернизации экономики. При этом адаптация в рамках структурного подхода реализуется через модификацию трех элементов: качество (уровень маркетингового потенциала и степень применения комплекса маркетинга), количество (уровень маркетинговой активности) и время (скорость маркетинговых изменений и адекватность реакции на изменения конкурентной среды) [8, с. 551]. Ключевым объектом при этом выступает бренд предприятия как «производная» маркетинговой активности, а его структурная адаптация предполагает перестройку атрибутов, параметров и репутационного капитала в соответствии с требованиями рынка с целью обеспечения баланса финансовых результатов и потребностей целевой аудитории [8, с. 555—558]. Таким образом, структурную адаптацию можно определить как модель «...создания новых потребительских ценностей через активизацию нужного набора маркетинговых инструментов, трансформацию бизнес-процессов в интересах повышения доверия потребителей и партнеров к бренду предприятия» в соответствии с тенденциями рыночных изменений» [8, с. 566].

С позиции поведенческого подхода, представленного в работе М. Б. Щепкиной, А. В. Губина и А. Мохаммади Шоайб [9], авторы определяют «адаптацию» как механизм формирования новых «коммуникационно-поведенческих бизнес-конструктов» и достижения динамичного консенсуса, в котором маркетинговые инструменты, включая диджитал-инструменты, обеспечивают синхронизацию внутренних интересов хозяйствующих субъектов с динамикой внешней среды с целью обеспечения устойчивого экономического роста. При этом основополагающим элементом выступает управление качеством коммуникационных сигналов, а синтез «разнополярных модуляционных сигналов» в единый маркетингово-поведенческий контур позволяет предприятию не только реагировать на внешние вызовы, но и активно формировать новые модели потребительского поведения [9]. Эта точка зрения позволяет определить поведенческую адаптацию как механизм «маршрутизации коммуникационного взаимодействия», где целью является приспособление к условиям рынка и институциональное закрепление новых поведенческих паттернов, способствующих социально-экономической стабильности и укреплению конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности.

Г. А. Дамашенко и О. М. Кирилюк [10] трактуют «адаптацию» с позиции стратегического подхода как способность организации к упреждающему реагированию на неопределенность и нестабильность внешней среды, предусматривающую целенаправленный процесс реконфигурации ресурсов и компетенций для обеспечения долгосрочного выживания и формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Данный подход смещает акцент на построение системы «стратегической гибкости», в структуре которой авторы выделяют пять взаимосвязанных компонентов, формирующих адаптационный потенциал компании: стратегическую чувствительность, организационное обучение, коллективную мобильность ресурсов и сетевую координацию [10]. Таким образом, стратегическая адапта-

ция представляет комплексную модель поддержания жизнеспособности бизнеса в условиях глобальных вызовов и формирования будущих рыночных трендов на основе сценарного управленческого мышления.

Следует отметить, что каждый из представленных подходов фокусирует внимание на различных аспектах: от корректировки бизнес-процессов до формирования стратегической гибкости и реконфигурации ресурсов. Однако их прямая экстраполяция на сферу услуг усложняется в силу специфики сервисного производства, для которого характерна неотделимость услуги от ее источника, гетерогенность качества обслуживания и непосредственное участие потребителя в процессе оказания услуги.

Обобщая результаты проведенных исследований Н. Ю. Возияновой и А. А. Азарян [11], Ф. А. Куцуловой [12], А. А. Геращенко [13], можно констатировать, что адаптация в сфере услуг представляет собой непрерывный, динамичный процесс стратегического приспособления хозяйствующего субъекта к условиям высококонкурентной и нестабильной рыночной среды, под которым следует понимать сложную многофакторную деятельность, направленную на корректировку моделей функционирования предприятия, в т. ч. организационной структуры, культуры управления и обслуживания, и формирования сервисного предложения, предполагающего минимизацию транзакционных издержек и максимизацию транзакционной ценности в условиях ограниченной рациональности участников рынка.

Специфические особенности сервисной деятельности, определяющие характер адаптационных процессов, включают следующие аспекты:

1. *Институциональная детерминированность и ограниченная рациональность*: адаптация не сводится к исключительно к операционным изменениям, а включает институциональное проектирование, направленное на минимизацию информационных разрывов и укрепление взаимных ожиданий сторон [11, с. 150—154].

2. *Информационно-маркетинговое обеспечение как базис трансформационных процессов*: анализ конкурентной среды и проведение форсайт-исследований становится обязательным условием для выявления новых рыночных возможностей, оценки динамики спроса и своевременной корректировки сервисных предложений [11, с. 157; 12, с. 251].

3. *Переход от «добавления стоимости» к «созданию ценности»*: адаптационные усилия должны быть направлены на создание индивидуальных, контекстно-зависимых решений, ориентированных на долгосрочную ценность для потребителя, а не на стандартизированное приращение функциональных свойств [12, с. 973—974; 13, с. 967—969].

4. *Использование информационно-коммуникационных технологий как драйвера адаптации*: информационные технологии выступают не вспомогательным элементом, а системообразующим фактором адаптационного процесса, обеспечивающим гибкость, скорость реакции и способность к непрерывному обучению организации в нелинейной рыночной среде [11, с. 154].

Существенным методологическим аспектом при этом является разграничение понятий «адаптация» и «адаптивность». По мнению Т. В. Казаковой и Л. А. Горшковой [14], Е. В. Калыгиной и В. С. Ефремова [15], адаптация — это конкретный процесс или действие, а адаптивность представляет собой потенциальную способность предприятия к преобразованиям и изменениям.

О. В. Макеева [16], дифференцируя данные понятия, выделяет два вектора в деятельности предприятия — адаптивный и адаптирующий.

Таким образом, адаптация в сервисе характеризуется многоуровневостью, поскольку включает изменения институциональных норм и стандартов, приспособление маркетинговых инструментов, трансформацию ценностного предложения и технологическую модернизацию. В следствие этого адаптация должна интегрировать всю совокупность компонентов, формирующих сервисное предложение, обеспечивая согласованное взаимодействие и синергию между уровнем информационной прозрачности, клиентоориентированным проектированием и инфраструктурой цифровых платформ для поддержания высокого качества клиентского опыта.

В этом контексте понятие «адаптация» в гостеприимстве как секторе сферы услуг, также приобретает специфическое содержание, отличное от его трактовки в социально-экономических науках. Анализ трудов С. А. Голубцова [17] и А. А. Черкасова [18] позволил выделить следующие отличительные особенности «адаптации» в индустрии гостеприимства: в основе предложения лежит гостиничный продукт как набор услуг и впечатлений, формирующий потребительский опыт в каждой точке взаимодействия; ключевыми принципами гостиничного сервиса выступают ориентация на потребителя и персонализация; рынок гостеприимства характеризуется перманентной волатильностью и высоким уровнем неопределенности внешней среды; отрасль подвержена интенсивному воздействию технологических и процессных инноваций; гостиничная деятельность детерминирована выраженной сезонностью и цикличностью спроса, высокой степенью регуляторного давления; результат операционной деятельности напрямую коррелирует с уровнем качества сервиса и обслуживания, степенью удовлетворенности и лояльности клиентов, которые характеризуются культурной, антропологической неоднородностью и т. д.

Целесообразность разработки темы. Таким образом, адаптация в индустрии гостеприимства — это парадигма, сформировавшаяся под влиянием сервис-доминантной логики, предусматривающая реализацию механизма совместного создания ценности, базирующегося на системе взаимосвязанных проекций (инфраструктурной, технологической, операционной, кадровой, нормативной и т. д.), каждая из которых предусматривает специфический набор управленческих и маркетинговых инструментов, интегрированных в экосистему сервиса предприятия. Изменение контекста любого элемента экосистемы инициирует синхронную корректировку всех составляющих модели, что предопределяет необходимость введения понятия «сервисной адаптации» в условиях динамичной трансформации рынка гостеприимства, роста потребительских ожиданий относительно персонализации обслуживания и создания уникального эмпирического опыта взаимодействия.

Критический обзор литературы позволил сделать вывод о наличии дефицита комплексных исследований, рассматривающих «сервисную адаптацию» как целостную и комплексную систему создания ценностного предложения и процесса гибкого его приспособления к нелинейной рыночной среде. Существующие дефиниции носят в большей степени универсальный характер, игнорируя отраслевую специфику гостеприимства, и ограничиваются узким спектром управленческих решений.

Традиционные подходы к управлению гостиничным продуктом, ориентированные на отдельные операционные процессы, утрачивают эффективность, а его адаптация в условиях трансформации и нестабильности внешней среды — больше сводится к разработке адаптационных стратегий, использующих ограниченный набор инструментов. В этих условиях становится необходимым поиск новых эффективных инструментов управления для создания ценностного предложения в соответствии изменяющимися условиями рыночной среды. В качестве таких инструментов на современном этапе С. А. Боголюбова и В. Р. Обрезкова [19], А. Н. Германчук и Я. В. Дегтярева [20] выделяют сервис-дизайн; В. О. Микрюков, М. М. Восканян и С. Э. Галаванова [21] — комплекс маркетинга и методологию *Jobs To Be Done* (далее — *JTBD*); Дж. Калбах рассматривает указанные инструменты в синхронизации, выделяя дополнительные инструменты визуализации (карты возможностей, пути клиента и сервиса) [22]. Данный аспект обуславливает теоретическую и практическую значимость исследования, а также его цель и основные задачи.

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка концептуальной модели сервисной адаптации гостиничного продукта как целостной системы совместного создания ценности в условиях динамичной трансформации рынка гостеприимства.

Основными **задачами** для достижения поставленной цели выступили:

- систематизировать теоретико-методологические подходы к определению понятия «адаптация» в сфере услуг и обосновать дефиницию применительно к индустрии гостеприимства;
- разработать концептуальную модель сервисной адаптации гостиничного продукта на основе методологии *JTBD*, сервис-дизайна и расширенного комплекса маркетинга;
- сформировать методический инструментарий оценки уровня сервисной адаптации через интеграцию *OS*-, *TER*- и *HSD*-индексов с целью обеспечения соответствия параметров гостиничного предложения ценностно-рациональным ориентирам потребителей.

Научная новизна заключается в обосновании понятия «сервисной адаптации» в индустрии гостеприимства, которое, в отличие от существующих трактовок, учитывает отраслевую специфику гостиничного продукта и предусматривает реализацию механизма совместного создания ценности.

Также в работе представлена авторская концептуальная модель сервисной адаптации гостиничного продукта как целостная система, интегрирующая стратегический (потенциал возможностей), интеракционный (качество обслуживания) и процессный (качество сервиса) контуры измерения в единый управленческий цикл, в которой в отличие от существующих подходов, рассматривающих адаптацию применительно к отдельным элементам экосистемы предприятия, применяется методология *JTBD* в сочетании с инструментарием сервис-дизайна.

Расширение классического комплекса маркетинга услуг *7P* за счет включения элемента *Period* («Время»), отражающего специфику гостиничного услуг, которые характеризуются синхронностью процессов производства и потребления.

Теоретическая значимость исследования. Термин «сервисная адаптация» в индустрии гостеприимства часто используется как синоним смежных понятий, например,

таких как гибкость или адаптивность, без четкого разграничения конструкторов, которые могут объединять различные процессы и явления — от изменения регламента работы до полного реинжиниринга бизнес-процессов. Помимо этого, адаптация часто рассматривается применительно к отдельным элементам экосистемы — инфраструктуре, персоналу, бизнес-процессам и т. п. Такая терминологическая размытость затрудняет формирование единой теоретической базы в рамках отрасли. При этом количество публикаций, посвященных практикам адаптивного сервиса в средствах размещения, неуклонно растет, что подчеркивает асимметрию между прикладными разработками и фундаментальной теорией. Предлагаемое в статье определение «сервисной адаптации» позволяет устранить фрагментарность и разрозненность существующих трактовок, а также сформировать понятийно-категориальный аппарат и методологический базис сервисной адаптации гостиничного продукта.

Практическая значимость исследования. Разработанная модель сервисной адаптации формирует концептуальную основу для разработки прикладных инструментов и программ, обеспечивающих эффективность бизнес-процессов и стратегий управления эмпирическим опытом взаимодействия с гостиничным продуктом с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Предложенный в рамках модели методический подход оценки сервисной адаптации гостиничного продукта, базирующийся на расчете показателя через интеграцию *OS*-, *TER*- и *HSD*-индексов, позволяет комплексно диагностировать синхронизацию стратегических возможностей, операционного исполнения и воспринимаемого эмпирического опыта потребителей в условиях динамически меняющейся внешней среды.

Основная часть

Методы и материалы исследования. Теоретической и методической базой исследования выступили основные положения и материалы по теории адаптации, сервис-доминантной логике, концепции сервис-дизайна, методологии *JTBD*, научные публикации отечественных и зарубежных ученых в сфере поведенческой экономики, маркетинга услуг, управления клиентским опытом, менеджмента в индустрии гостеприимства. При проведении исследования использовался комплекс общенаучных и специальных методов, а именно: теоретическое обобщение, сравнительный анализ, системно-структурный анализ, моделирование, а также аддитивно-мультипликативная свертка и экономико-математический и статистический анализ.

Результаты исследования и их обсуждение. Понятие «адаптация» (от лат. *adaptatio*) означает приспособление, что отражает его содержание как процесса и как результата. Анализ определений, представленных авторами из различных научных сфер, демонстрирует, что «адаптация» рассматривается как ключевая функция, которая обеспечивает развитие любой хозяйственной системы через согласование интересов экономического субъекта и рыночной среды.

При этом наиболее эффективным подходом является комбинация двух векторов деятельности — адаптивного и адаптирующего. Адаптивный (реактивный) — ориентирован на проведение форсайт-исследований и корректировку бизнес-процессов в соответствии с требованиями и запросами внешней среды, а также внутренних резервов и ресурсов. Суть адаптирующего (активного) сводится

к целенаправленному воздействию на окружение, модификацию внешних условий посредством создания новых потребительских предпочтений, формирования положительного имиджа бренда, продукта и клиентского опыта. Оптимальное соотношение этих направлений является важнейшим условием успешной адаптации экономической системы [16, с. 19]

Сервисная логика трактовки понятия интерпретирует «адаптацию» как метод, посредством которого процессы, организационную систему или поведенческую модель приспособляют к новым условиям, особенностям или задачам с целью оптимизации функционирования объекта в условиях нестабильного внешнего окружения, а также обеспечения его соответствия потребностям и запросам рынка. Следовательно, в контексте сервисной деятельности адаптация обеспечивает сохранение объектом своей функциональности и актуальности при изменении параметров внешней среды.

В последнее время в индустрии гостеприимства наблюдается растущее значение сервис-дизайна как комплексного подхода к адаптации сервисной системы, включающей бизнес-модели, бизнес-процессы компании и клиентский опыт, с целью приведения в соответствие с требованиями рынка и достижения баланса между потребностями клиентов и интересов стейкхолдеров [19, с. 27].

В индустрии гостеприимства сервис-дизайн целесообразно рассматривать как «...целостный, совместнотворческий и ориентированный на клиента подход к проектированию процесса обслуживания для создания или улучшения услуг с обеспечением максимально возможной ценности опыта клиента». В основе сервис-дизайна положено сочетание бизнес-мышления и дизайн-мышления, что обеспечивает формирование ценностных предложений, сбалансированных в соответствии с запросами клиентов и требованиями бизнеса [20, с. 59].

В соответствии с этим «адаптация» приобретает характер проактивного проектирования гибкости, встроенной в саму архитектуру ценностного предложения, что предполагает рассмотрения ее как части сервис-дизайна и как механизма совместного создания ценностного предложения, связывающего эмпирический опыт взаимодействия потребителя с брендом и операционные возможности предприятия.

В контексте сервис-дизайна методологическим основанием «сервисной адаптации» выступают положения теории *JTBD*, позволяющей декомпозировать потребительское поведение через различные функциональные и эмоциональные задачи, которые потребитель не просто покупает, а «нанимает», чтобы товар, услуга или сервис удовлетворили его потребность [21, с. 117].

В сфере гостеприимства, где продукт представляет собой сложную комбинацию осязаемых и неосязаемых компонентов, интегрированных в единый процесс обслуживания, применение *JTBD*-методологии приобретает специфическую особенность, предполагающей введения динамической модели персонализации, разграничения основных, вспомогательных и сопутствующих работ в зависимости от контекста потребления, учета множественных задач и работ в рамках одного сервисного взаимодействия, идентификации нереализованных потребностей и неудовлетворенных работ, переориентации маркетингового комплекса с атрибутивных характеристик на обещание конкретного функционального результата. Также следует отметить,

что интеграция *JTBD* в сервис-дизайн гостеприимства представляет собой не просто аналитический инструмент, а служит стратегической рамкой, которая переориентирует операционную деятельность гостиничного предприятия с «продажи средства временного размещения» на «решение задач гостя».

Алгоритм *JTBD* в контексте сервисной адаптации гостиничного продукта включает: определение целевой аудитории; определение триггеров целевого сегмента; определение целей, задач и проблем, которые хотят решить клиенты; определение набора маркетинговых элементов, формирующих желаемый результат; определение «ландшафта возможностей» целевого сегмента.

Практическая имплементация *JTBD* в гостеприимстве предполагает проведение глубинных интервью с гостями, направленных на выявление «моментов истины», что позволяет дифференцировать целевую аудиторию по паттернам выполнения работ, а также сместить фокус атрибутов маркетингового предложения с их статичного перечисления на демонстрацию ценности и результата в контексте конкретной ситуации потребления.

В гостиничном секторе основная работа гостя не ограничивается базовым продуктом и дополнительными услугами. Если рассматривать «...гостиничный продукт как совокупность материальных, технических, человеческих, информационных, временных и других факторов деятельности гостиницы по предоставлению клиентам благ, обладающих определенными потребительскими свойствами и способных удовлетворять их потребности» [23, с. 777], то традиционный маркетинговый комплекс услуг требует пересмотра, поскольку каждый элемент должен быть переориентирован с атрибутивной характеристики на функциональное обязательство выполнения конкретных работ.

Применительно к гостиничным услугам классический комплекс маркетинга *7P* целесообразно расширить за счет элемента, отражающего временные параметры создания и потребления услуги. Таким образом, комплекс маркетинга в индустрии гостеприимства логично рассматривать в рамках структуры *8P*: *Product portfolio* («Продуктовый портфель»); *Prices/Fees* («Цена/Тариф»); *Place/Distribution* («Место/Дистрибуция»); *Promotion* («Продвижение»); *People* («Персонал»); *Process* («Процесс»); *Physical evidence* («Физическое окружение»); *Period* («Время»).

Приоритеты клиентов в отношении желаемого результата определяются двумя параметрами: уровнем важности атрибута и уровнем ожидаемой удовлетворенности, связанной с выполнением работы. Для оценки этих параметров целесообразно использовать технику Т. Ульвика, основанную на опросе целевого сегмента. Процедура предполагает формулировку утверждений о желаемых исходах, которые рассматриваются как индикаторы успешного завершения работы. Каждый из исходов оценивается респондентами по шкалам важности и ожидаемой удовлетворенности, на основе которых вычисляется *OS*-индекс (индекс возможности) [22, с. 142].

Результаты проведенных исследований позволяют определить так называемый «ландшафт возможностей», позволяя предприятию сфокусироваться на тех областях, где существует наибольший потенциал создания ценности для клиентов. «Ландшафт возможностей» — это ментальная модель графической визуализации значимости элементов и атрибутов гостиничного продукта в опре-

деленном контексте или ситуации потребления по параметрам важности и удовлетворенности. Высокая степень важности и низкий уровень удовлетворенности характеризуют зону потребительского дефицита и соответственно потенциал создания ценностного предложения для обеспечения конкурентных преимуществ на целевом рынке.

Ключевыми точками взаимодействия в процессе реализации сервисного предложения целесообразно рассматривать пять точек контакта, определенных стандартом *ISO 22458:2022*: до прибытия (бронирование, коммуникации), прибытие (встреча, регистрация), проживание (обслуживание в номере, питание, дополнительные услуги), отъезд (выписка, расчет), после отъезда (обратная связь, программы лояльности, повторные коммуникации). Именно эти точки формируют восприятие качества гостиничного продукта в процессе обслуживания и определяют совокупный эмпирический опыт потребителя.

В данном контексте основополагающим выступает синхронизация «карты пути клиента» и «карты сервиса», что позволяет объединить потребительскую и сервисную стороны формирования эмпирического опыта. «Карта пути клиента» позволяет анализировать этапы взаимодействия потребителя с гостиничным продуктом, а «карта сервиса» раскрывает действия персонала и процессы, обеспечивающие предоставление гостиничного продукта.

Оценку сервисной системы гостиничного продукта рекомендуется проводить в разрезе двух параметров: качество обслуживания и качество сервиса. Данные понятия тесно связанные, но не тождественные, поскольку качество обслуживания — это то, что видит и чувствует гость в процессе взаимодействия, а качество сервиса — это процессы, выстраивающие взаимодействие. Ключевыми показателями при этом выступают:

1. *TER*-индекс (*Temkin Experience Ratings*), позволяющий измерить качество обслуживания на основе оценки трех компонентов взаимодействия с каждым гостем: успеха, усилия, эмоций. Данный показатель фокусируется на трехмерной модели, в которой успех рассматривается как степень достижения клиентом своих целей и соответствия полученного результата ожиданиям, усилие — как степень сложности достижения целей и барьер преодоления для получения услуг, эмоции — как чувства, испытываемые клиентами в процессе получения услуг, и субъективная реакция, способных влиять на повторный выбор, лояльность и приверженность бренду.

2. *HSD*-индекс, позволяющий измерить качество сервиса на основе оценки процессов: *Soft*-сервиса, основанного на межличностных взаимодействиях, эмпатии и персонализированном подходе к клиенту; *Hard*-сервиса, сфокусированного на бизнес-процессах и эффективности внутренних операций; *Digital*-сервиса, базирующегося на цифровых решениях, направленных на повышение удобства и скорости взаимодействия гостя с предприятием. Осуществление трехмерной оценки позволяет комплексно диагностировать уровень сервисной деятельности предприятия, выявляя зоны дисбаланса между человеческим фактором, операционной эффективностью и технологической инфраструктурой.

Разница нормированных показателей качества сервиса и качества обслуживания характеризует зоны «сервисных разрывов» (*Gap_s*): при *Gap_s < 0* качество сервиса ниже качества обслуживания, что соответствует зоне

«неиспользованного потенциала процессов»; если $Gap_s > 0$ — это свидетельствует о необходимости улучшения качества обслуживания и соответствует зоне «интеракционного дефицита».

Таким образом, целевая функция сервисной адаптации с учетом перевода в нормированную шкалу включает: потенциал улучшения атрибутов, определяемый OS -индексом; качество обслуживания, измеряемое TER -индексом, и качество сервисной системы, измеряемое HSD -индексом, в каждой точке взаимодействия. Так как данные параметры отражают различные плоскости сервисной деятельности — стратегическую, интеракционную и процессную, — то их интеграция осуществляется через аддитивно-мультипликативную свертку с весовыми коэффициентами, установленных эмпирически либо экспертным методом (например, при помощи матрицы парных сравнений Т. Саати). В этом случае интегральный показатель сервисной адаптации (SAI) имеет вид:

$$SAI = \omega OS \times OS_{norm} + \omega TER \times TER_{norm} + \omega HSD \times HSD_{norm}.$$

Для диагностики дисбалансов и зон кумулятивного отставания целесообразно проводить декомпозицию SAI на субиндексы по точкам сервисного взаимодействия. Для каждой точки t из множества $T = \{1, 2, 3, 4, 5\}$ субиндекс SAI_t рассчитывается по формуле:

$$SAI_t = \omega OS \times OS_{norm,t} + \omega TER \times TER_{norm,t} + \omega HSD \times HSD_{norm,t},$$

где ωOS , ωTER , ωHSD — весовые коэффициенты, удовлетворяющие условию нормирования $\omega OS + \omega TER + \omega HSD = 1$; $OS_{norm,t}$, $TER_{norm,t}$, $HSD_{norm,t}$ — нормированные параметры в пределах t -точки взаимодействия.

Комплексный показатель SAI_k рассчитывается как взвешенное среднее значение субиндексов по всем точкам взаимодействия (стандартно 5 точек):

$$SAI_k = \sum_{t=1}^5 \lambda_t \times SAI_t,$$

где λ_t — вес t -точки взаимодействия, удовлетворяющий условию нормирования $\sum \lambda_t = 1$.

Определение весовых коэффициентов λ_t производится экспертным методом на основе анализа вклада каждого этапа в общую ценность сервисного взаимодействия.

Декомпозиция SAI_k на субиндексы позволяет количественно идентифицировать зоны кумулятивного отставания. Так, если для некоторой точки взаимодействия t выполняется неравенство:

$$SAI_t < SAI_k - \sigma,$$

где σ — стандартное отклонение субиндексов, рассчитываемое как:

$$\sigma = \{[1/(M-1)] \times \sum t \times (SAI_t - \bar{SAI})^2\}^{0,5},$$

то точка t признается критической и подлежит приоритетному анализу и пересмотру.

Результаты проведенной оценки показателя сервисной адаптации позволяют формировать динамический контур управления для обеспечения соответствия параметров гостиничного предложения ценностно-рациональным ориентирам потребителей.

Если целевой показатель соответствует уровню 0,75 и выше (по шкале $[0; 1]$), то предприятие можно охарактеризовать как «адаптивного лидера», т. е. его сервисная система демонстрирует высокий уровень синхронизации стратегических возможностей, операционного исполнения и воспринимаемого эмпирического опыта. Такие предприятия обладают упреждающей реконфигурацией сервисных процессов, а стратегическим ориентиром выступает удержание достигнутого уровня качества обслуживания и сервиса.

Если значение показателя соответствует диапазону 0,50—0,74, то предприятие для предприятия характерна позиция «управляемой адаптации», означающей о наличии устойчивого стратегического потенциала и приемлемого качества взаимодействия, но с разрывами между ожиданиями клиентов и состоянием фактического сервисного процесса. Стратегическим ориентиром для данных предприятий выступает первоочередное устранение «узких мест» и возможной оптимизации процессной архитектуры.

Значение показателя ниже 0,50 свидетельствует о дисбалансе во всех трех контурах измерения. Предприятия, попавшие в эту зону, характеризуются фрагментарностью сервисного предложения, достаточно низкой компетентностью персонала и практическим отсутствием стратегической ориентации на потребности целевого рынка. В соответствии с методологией *JTBD* это говорит о несоответствии между «работой», которую клиент пытается выполнить, и атрибутами гостиничного продукта. Такая ситуация требует немедленного пересмотра сервисной модели, в т. ч. пересмотра целевого рынка, редизайна точек взаимодействия, переобучения персонала и модификации технологической платформы обслуживания.

В обобщенном виде авторская концептуальная модель сервисной адаптации гостиничного продукта представлена на рисунке. Модель демонстрирует интеграцию трех ключевых параметров, позволяя увязывать в единый контур потребительские ожидания, воспринимаемое качество обслуживания и внутреннюю эффективность сервисной системы, а также динамичные требования рынка с ценностно-рациональными ориентирами потребителей.

Заключение

Результаты поведенных исследований позволили сформулировать авторскую дефиницию «сервисной адаптации» в индустрии гостеприимства как парадигмы, базирующейся на сервис-доминантной логике и предусматривающей реализацию механизма совместного создания ценности через систему взаимосвязанных проекций, интегрированных в экосистему сервиса предприятия.

Также систематизация материалов исследования позволила разграничить понятия «адаптация» (как процесс) и «адаптивность» (как потенциальная способность предприятия к преобразованиям).

Это послужило основой разработки концептуальной модели сервисной адаптации гостиничного продукта в условиях динамичных изменений рынка гостиничных услуг. Представленная модель — это авторский подход к оценке сервисной адаптации, базирующийся на методологии *JTBD* и концепции сервис-дизайна. Ключевой особенностью модели выступает практическая применимость, возможность согласования потребительских ожиданий, уровня предоставляемого качества обслуживания и сервиса, что позволяет разрабатывать эффективные программы повышения конкурентоспособности на основе устранения «сервисных разрывов».

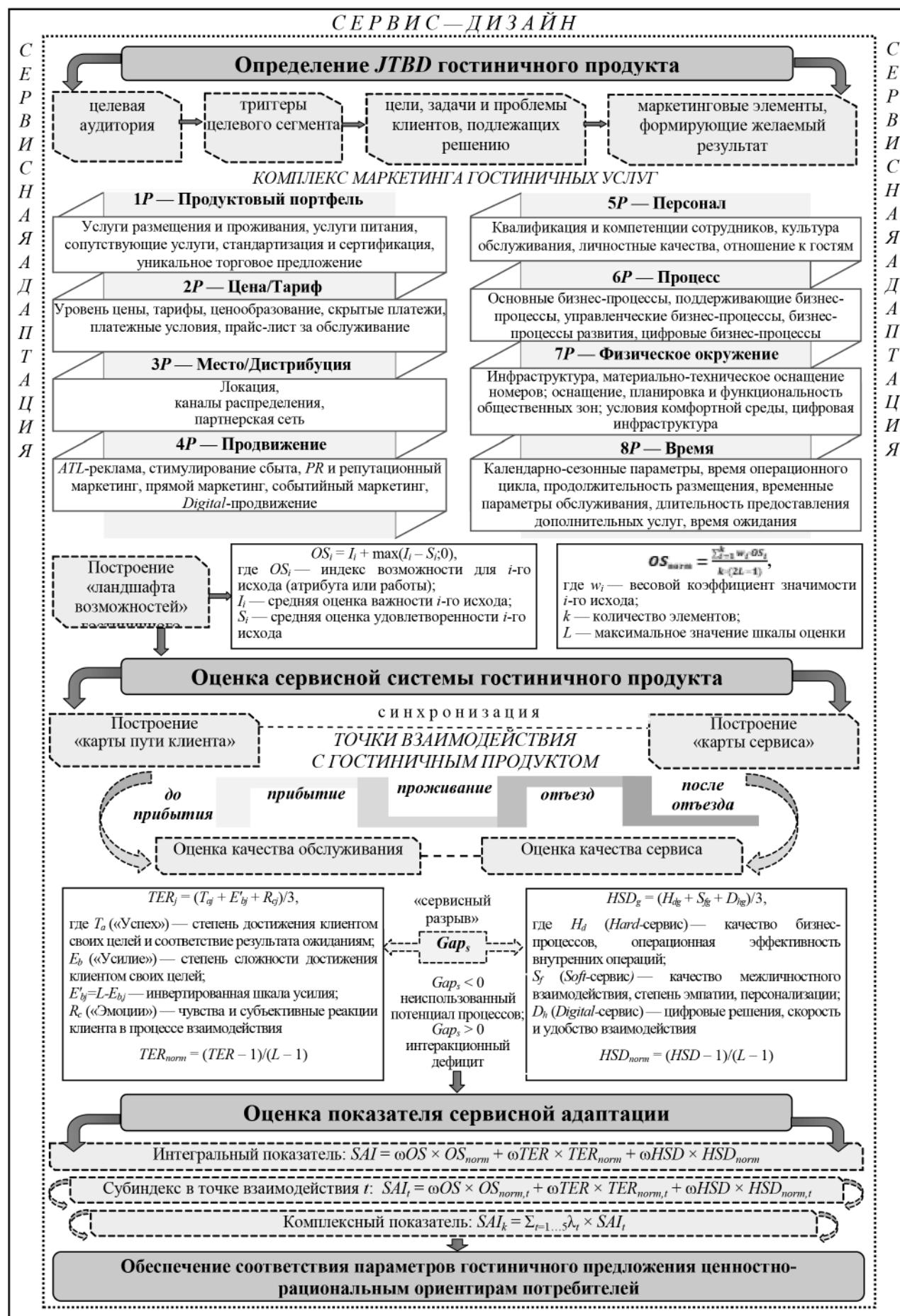


Рис. Концептуальная модель сервисной адаптации гостиничного продукта

Предложенный в рамках модели интегральный показатель сервисной адаптации представляет собой инструмент диагностики и интегрирует три контура измерения (стратегический, интеракционный и процессный) в единую управленческую канву. Формирующими показателями выступают: *OS*-индекс возможностей, *TER*-индекс качества обслуживания, *HSD*-индекс качества сервиса. Ключевой особенностью разработанной модели является синхронизация «карты пути клиента» и «карты сервиса», что позволяет устранить «сервисные разры-

вы» и сформировать гостиничное предложение в соответствии с ценностно-рациональными ориентирами потребителей.

Учитывая универсальность предложенной модели, перспективы дальнейших исследований будут связаны с диагностикой сервисной адаптации гостиничных предприятий различных категорий и сегментов рынка, что позволит интегрировать теоретико-методологический базис модели с эмпирическими данными, что позволит сформировать адаптивный потенциал предприятий сферы гостиничных услуг.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Коваленко Н. В., Гонтова Н. В. Сущность понятия «адаптация» в контексте инновационного развития предприятия // *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 2(28). С. 147—154. (На укр. яз.)
2. Скорик А. А. Теоретические подходы к раскрытию сущности процесса адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды // *Цифровая экономика и управление знаниями: проблемы и перспективы развития* : сб. науч. тр. III Междунар. науч.-практ. конф. Киров, 2022. С. 113—116.
3. Суханов А. А. Понятие адаптации: два дискуссионных вопроса // *Гуманитарный вектор*. 2015. № 1(41). С. 104—110.
4. Гребенкин И. В. Моделирование стратегии рыночной адаптации промышленных предприятий // *Журнал экономической теории*. 2016. № 2. С. 72—80.
5. Мильдзихов М. Т. Рыночная адаптация предприятий — производителей товаров народного потребления в условиях нестабильной конъюнктуры // *Проблемы современной экономики*. 2011. № 4(40). С. 478—481.
6. Рыночная адаптация предприятий коллективных средств размещения в сфере туризма / под ред. Э. В. Пешинной. Екатеринбург : Изд-во Ур. гос. экон. ун-та, 2006. 311 с.
7. Михеев Г. В., Деркачева Е. А. Сектор FMCG: управление развитием и маркетинговая адаптация // *Научные труды КубГТУ*. 2016. № 13. С. 179—192.
8. Хандамова Э. Ф., Щепакин М. Б., Губин В. А., Глазырина Е. О. Управление маркетинговой адаптацией бренда предприятия в условиях структурной модернизации экономики // *Экономика, предпринимательство и право*. 2020. Т. 10. № 3. С. 549—574. DOI: 10.18334/ep.10.3.41576.
9. Щепакин М. Б., Губин В. А., Мохаммади Шоайб А. Коммуникационно-поведенческий аспект адаптационного управления субъектами бизнеса в условиях мобилизационной экономики // *Коммуникационные процессы: теория и практика* : сб. материалов XIX междунар. науч.-практ. оч.-заоч. конф. Краснодар : КубГТУ, 2024. С. 106—115.
10. Домашенко Г. А., Кирилук О. М. Адаптация стратегий в условиях неопределенности и глобальных изменений // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2025. № 2(58). С. 672—675.
11. Возиянова Н. Ю., Азарян А. А. Стратегия адаптации предприятий и других хозяйственных образований сферы услуг к условиям конкурентной нестабильной рыночной среды // *Менеджер*. 2019. № 4(90). С. 149—161.
12. Куцулова Ф. А. Маркетинговые инструменты адаптации предприятий сервисной деятельности к кризисам территорий // *Вопросы структуризации экономики*. 2013. № 4. С. 251—252.
13. Герашенко А. А. Адаптация формы как комплексная услуга в премиальном сегменте // *Вестник науки*. 2026. № 1(94). Т. 4. С. 966—977.
14. Казакова Т. В., Горшкова Л. А. Адаптивность, динамичность, гибкость — главные факторы обеспечения устойчивости организации в условиях неопределенности // *Креативная экономика*. 2022. Т. 16. № 5. С. 1911—1924. DOI: 10.18334/ce.16.5.114693.
15. Калыгина Е. В., Ефремов В. С. Адаптивность организации в контексте внешней неопределенности // *Лидерство и менеджмент*. 2019. Т. 6. № 3. С. 223—228. DOI: 10.18334/lim.6.3.41053.
16. Макеева О. В. Адаптация как цель и условие успешного функционирования любой экономической и социальной системы // *Библиосфера*. 2009. № 3. С. 16—23.
17. Голубцов С. А. Основные виды адаптационных стратегий гостиничных предприятий в условиях кризиса // *Управленческий учет*. 2024. № 10. С. 113—117.
18. Черкасова А. А. Адаптация гостиничных предприятий к изменениям в конкурентной среде // *Сервис в России и за рубежом*. 2014. № 7. С. 60—68.
19. Боголюбова С. А., Обрезкова В. Р. Сервис-дизайн в проектировании туристского продукта // *Ученые записки Международного банковского института*. 2023. № 2(44). С. 19—33.
20. Германчук А. Н., Дегтярева Я. В. Сервис-дизайн в индустрии гостеприимства // *Сервис в России и за рубежом*. 2025. Т. 19. № 4. С. 55—64. DOI: 10.5281/zenodo.17600586.
21. Микрюков В. О., Восканян М. М., Галаванова С. Э. Применение подхода Jobs to Be Done в стратегическом маркетинге // *In Situ*. 2022. № 12. С. 116—118.
22. Калбах Дж. Путь клиента: создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты и другие инструменты визуализации / пер. с англ. П. Миронова ; науч. ред. М. Сташенко. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2022. 433 с.
23. Киреева Ю. А., Коновалова Е. Е., Касымова Д. М., Охотников И. В. Формирование и продвижение сервисных продуктовых предложений в индустрии гостеприимства // *Московский экономический журнал*. 2022. Т. 7. № 1. С. 775—789. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_1_64.

REFERENCES

1. Kovalenko N. V., Hontova N. V. The essence of the definition “adaptation” in the context of enterprise innovative development. *Ekonomichnii visnik Donbasu = Economic Herald of the Donbas*. 2012;2(28):147—154. (In Ukrainian)
2. Skorik A. A. Theoretical approaches to revealing the essence of the process of enterprise adaptation to changing environmental conditions. *Tsifrovaya ekonomika i upravlenie znaniyami: problemy i perspektivy razvitiya = Digital economy and knowledge management: problems and prospects of development. Collection of scientific papers of the III International scientific and practical conference*. Kirov, 2022:113—116. (In Russ.)
3. Sukhanov A. A. Concept of Adaptation: Two Debating Points. *Gumanitarnyi vektor = Humanities vector*. 2015;1(41):104—110. (In Russ.)
4. Grebyonkin I. V. Simulation of market adaptation of industrial enterprises strategy. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii = Russian journal of the economic theory*. 2016;2:72—80. (In Russ.)
5. Mil'Dzikhov M. T. Market adaptation of enterprises - producers of mass consumption goods in the context of unstable market prices. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of modern economics*. 2011;4(40):478—481. (In Russ.)
6. Market adaptation of the enterprises of collective means of accommodation in the sphere of tourism. E. V. Peshina (ed.). Ekaterinburg, Ural State University of Economics publ., 2006. 311 p. (In Russ.)
7. Mikhhev G. V., Derkacheva E. A. FMCG sector: management of development and marketing adaptation. *Nauchnye trudy KubGTU = Scientific works of KubSTU*. 2016;13:179—192. (In Russ.)
8. Khandamova E. F., Shchepakina M. B., Gubin V. A., Glazyrina E. O. Management of marketing adaptation of the enterprise brand in the conditions of the economy's structural modernization. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2020;10(3):549—574. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.10.3.41576.
9. Shchepakina M. B., Gubin V. F., Mohammadi Shoaib A. Communication and behavioral aspect of adaptive management of business entities in the conditions of the mobilization economy. *Kommunikatsionnye protsessy: teoriya i praktika = Communication processes: theory and practice. Collection of materials of the XIX international scientific and practical face-to-face and correspondence conference*. Krasnodar, Kuban State Technological University publ., 2024:106—115. (In Russ.)
10. Domashchenko G. A., Kirililuk O. M. Adapting strategies in the face of uncertainty and global change. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural-Humanitarian Studies*. 2025;2(58):672—675. (In Russ.)
11. Voziyanova N. Yu., Azaryan A. A. Strategy for adaptation of enterprises and other business entities in the service sector to the conditions of a competitive unstable market environment. *Menedzher = Manager*. 2019;4(90):149—161. (In Russ.)
12. Kutsulova F. A. Marketing tools for businesses to adapt to changes in the service activities to crisis of areas. *Voprosy strukturizatsii ekonomiki*. 2013;4:251—252. (In Russ.)
13. Gerashchenko A. A. Form adaptation as a comprehensive service in the premium segment. *Vestnik nauki*. 2026;1(94)-4:966—977. (In Russ.)
14. Kazakova T. V., Gorshkova L. A. Adaptability, dynamism, flexibility as the main factors for ensuring the sustainability of the organization amidst uncertainty. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2022;16(5):1911—1924. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.16.5.114693.
15. Kalygina E. V., Efremov V. S. The adaptability of the organization in the context of external uncertainty. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2019;6(3):223—228. (In Russ.) DOI: 10.18334/lim.6.3.41053.
16. Makejeva O. V. Adaptation as the aim and condition of the successful functioning of any economic and social system. *Bibliosfera = Bibliosphere*. 2009;3:16—23. (In Russ.)
17. Golubtsov S. A. The main types of adaptation strategies of hotel enterprises in crisis conditions. *Upravlencheskii uchet = Management Accounting*. 2024;10:113—117. (In Russ.)
18. Cherkasova A. A. Adaptation of hotels to changes in competitive environment. *Servis v Rossii i za rubezhom = Services in Russia and Abroad*. 2014;7:60—68. (In Russ.)
19. Bogolyubova S. A., Obrezkova V. R. Service-design in tourism product design. *Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta = Proceedings of the International Banking Institute*. 2023;2(44):19—33. (In Russ.)
20. Germanchuk A. N., Degtyareva Y. V. Service design in the hospitality industry. *Servis v Rossii i za rubezhom = Services in Russia and Abroad*. 2025;19(4):55—64. (In Russ.) DOI: 10.5281/zenodo.17600586.
21. Mikryukov V. O., Voskanyan M. M., Galavanova S. E. Applying the Jobs To Be Done approach in strategic marketing. *In Situ*. 2022;12:116—118. (In Russ.)
22. Kalbach J. Mapping Experiences: A Guide to Creating Value Through Journeys, Blueprints and Diagrams. Sebastopol, CA, O'Reilly Media Inc., 2016. xix + 359 p.
23. Kireeva Yu. A., Konovalova E. E., Kasymova D. M., Okhotnikov I. V. Formation and promotion of service product offers in the hospitality industry. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2022;7(1):775—789. (In Russ.) DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_1_64.

Статья поступила в редакцию 25.07.2026; одобрена после рецензирования 21.08.2026; принята к публикации 24.08.2026.
The article was submitted 25.07.2026; approved after reviewing 21.08.2026; accepted for publication 24.08.2026.