

РАЗВИТИЕ ДОСУГОВЫХ УСЛУГ В СТРУКТУРЕ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Маргарита Игоревна Кануникова

Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия, m.kameneva72@mail.ru

Аннотация. В условиях трансформирующегося рынка гостеприимства России досуговая деятельность перестала быть вспомогательной услугой и превратилась в ключевой стратегический актив гостиничного предприятия. В статье рассматривается эволюция подходов к управлению досугом — от второстепенной функции до интегрированного элемента бизнес-модели, непосредственно влияющего на финансовые результаты. На основе анализа современных тенденций и статистических данных, включая прогнозируемый рост внутреннего турпотока до 100 млн поездок, раскрывается прямая зависимость между инвестициями в досуговую инфраструктуру и повышением ключевых метрик отеля, таких как RevPAR и средняя продолжительность пребывания гостей. Особое внимание уделяется практическим аспектам построения эффективной системы управления досуговой деятельностью. Детально анализируются этапы создания целостной концепции, методы интеграции услуг в операционную деятельность через цифровизацию, современные подходы к мотивации персонала и технологии работы с гостевой историей для обеспечения предиктивного сервиса. Материал будет полезен руководителям гостиничных предприятий, управляющим и владельцам отелей, стремящимся сформировать устойчивое конкурентное преимущество на перенасыщенном рынке за счет создания уникального гостевого опыта.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, управление досугом, досуговая деятельность, гостеприимство, гостиничные услуги, конкурентоспособность отеля, внутренний туризм, стратегическое управление

Для цитирования: Кануникова М. И. Развитие досуговых услуг в структуре гостиничного предприятия: анализ управлеченческих технологий // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 101–105. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-101-105>.

Research article

DEVELOPMENT OF LEISURE SERVICES IN THE STRUCTURE OF A HOTEL ENTERPRISE: ANALYSIS OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Margarita I. Kanunikova

Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia, m.kameneva72@mail.ru

Abstract. In the context of Russia's transforming hospitality market, leisure activities have ceased to be ancillary services and have become a key strategic asset for hotel companies. This article examines the evolution of approaches to leisure management — from a secondary function to an integrated element of the business model that directly impacts financial results. Based on an analysis of current trends and statistical data, including the projected growth of domestic tourism to 100 million trips, the direct correlation between investments in leisure infrastructure and the improvement of key hotel metrics, such as RevPAR

and average guest length of stay, is revealed. Particular attention is paid to the practical aspects of building an effective leisure management system. A detailed analysis is provided of the stages of developing a holistic concept, methods for integrating services into operational activities through digitalization, modern approaches to staff motivation, and technologies for working with guest history to ensure predictive service. This material will be useful for hotel executives, managers, and owners seeking to build a sustainable competitive advantage in an oversaturated market by creating a unique guest experience.

Keywords: hotel business, leisure management, leisure activities, hospitality, hotel services, hotel competitiveness, domestic tourism, strategic management

For citation: Kanunikova M. I. Development of leisure services in the structure of a hotel enterprise: analysis of management technologies. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`nyx texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):101–105. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-101-105>.

На современном этапе гостиничная индустрия России переживает период глубокой структурной трансформации, ставшей ответом на новые внешние вызовы и внутренние запросы. Произошедшая переориентация с международного на внутреннего туриста не только изменила географию спроса, но и потребовала от операторов принципиально новых подходов к управлению, где организация досуговой деятельности превратилась из вспомогательной функции в ключевой стратегический актив. Устойчивый рост отрасли подтверждается макроэкономическими показателями: по данным на 2025 год, вклад туризма в ВВП страны достиг 2,9% [1], а общий объем инвестиций в отрасль за предыдущий год превысил 1 трлн рублей. Эти цифры свидетельствуют о том, что туризм и смежные с ним сектора, включая гостиничный бизнес, стали одним из наиболее динамично растущих сегментов национальной экономики с темпом прироста выше 9% [2].

Фундаментом для этого роста послужил рекордный внутренний турпоток. Ожидается, что по итогам 2025 года россияне совершают около 98 млн поездок по стране, а стратегической целью правительства является увеличение этого показателя до 140 млн к 2030 году. Параллельно с количественным ростом меняется и портрет отечественного путешественника: сегодняшний гость стал более искушенным, его запросы сместились в сторону уникального, персонализированного опыта и качественного сервиса на всех этапах взаимодействия с отелем. Именно этот сдвиг в потребительском поведении и выводит на первый план проблему эффективного управления досугом, превращая его в мощный инструмент конкурентной борьбы за лояльность гостя.

В этих условиях государство выступает активным участником процесса, оказывая комплексные меры поддержки для девелоперов и управляющих компаний. Ключевыми инструментами стали льготное кредитование, нулевая ставка НДС на базовые услуги проживания, а также масштабные инфраструктурные проекты, такие как инициатива «Пять морей и озеро Байкал». Результатом такой политики стал беспрецедентный бум гостиничного строительства: по итогам трех кварталов 2025 года номерной фонд России пополнился 5,2 тыс. номеров, а к концу года ожидается ввод еще 8,5 тыс., что сопоставимо с рекордными показателями 2018 года. Особенно активно строительство ведется в Краснодарском крае, Санкт-Петербурге и Москве, где открываются как крупные сетевые объекты, так и нишевые частные бутик-отели [3].

Таким образом, современный гостиничный бизнес в России функционирует в парадигме, определяемой тремя взаимосвязанными факторами: опорой на растущий внутренний туризм, активной государственной поддержкой и обостренной конкуренцией, требующей поиска неценовых преимуществ. В данной статье будет проведен анализ современных форм и методов управления досуговой деятельностью, которые позволяют отелю не просто соответствовать ожиданиям гостя, но и формировать их, создавая добавочную потребительскую стоимость и обеспечивая долгосрочную финансовую устойчивость в условиях динамично развивающегося рынка.

В современной конкурентной среде гостиничное предприятие перестало быть просто местом для ночлега. Сегодня это многофункциональный комплекс, где качество размещения

является лишь базовой, ожидаемой гостями опцией. Ключевым дифференцирующим фактором, способным сформировать лояльность и привлечь новую клиентуру, выступает грамотно выстроенная и профессионально управляемая досуговая деятельность. Ее развитие из второстепенной услуги в стратегический актив требует системного подхода и применения современных управленческих технологий [4].

На первом этапе важны глубокий анализ и проектирование досуговой инфраструктуры. Речь идет не о случайному наборе услуг, а о создании целостной концепции, органично вытекающей из позиционирования отеля. Для бизнес-отеля это могут быть современный фитнес-центр с кардиозоной, бассейн и спа-комплекс, позволяющие гостю восстановиться после рабочего дня. Семейный курорт, в свою очередь, делает акцент на многоуровневой системе услуг: мини-клуб с анимацией для детей, игровые площадки, организация экскурсий и мастер-классов для всей семьи. Таким образом, управление начинается еще на стадии проектирования, когда определяется целевая аудитория и под ее запросы формируется уникальное досуговое предложение [5].

Следующим критически важным аспектом является технология интеграции досуговых услуг в общую операционную деятельность отеля. Эффективное управление здесь невозможно без сквозной цифровизации. Современные системы Property Management Systems (PMS) и централизованные платформы бронирования позволяют гостю на этапе онлайн-регистрации или непосредственно через мобильное приложение отеля ознакомиться с расписанием мероприятий, забронировать столик в ресторане, записаться на спа-процедуру или экскурсию. Это не просто удобство для клиента, но и мощный инструмент для администрации: система автоматически учитывает загрузку мощностей, прогнозирует пиковые нагрузки и помогает оптимально распределять человеческие ресурсы.

Особого внимания заслуживает управление человеческим капиталом в сфере досуга. Персонал, будь то фитнес-инструктор, аниматор или спа-терапевт, является непосред-

ственным исполнителем услуги и оказывает прямое влияние на гостевой опыт. Поэтому технологии управления здесь выходят за рамки стандартного подбора и обучения. Необходимо внедрять систему мотивации, напрямую связанную с качеством услуги и отзывами гостей. Регулярные тренинги по сервису, техникам продаж дополнительных услуг и созданию эмоционального контакта с гостем становятся обязательной практикой. Ключевая задача — превратить сотрудников досугового направления в амбассадоров гостеприимства, которые не просто выполняют функцию, а искренне вовлекают гостя в предлагаемые активности [6].

Наконец, вершиной управления досуговой деятельностью становится работа с гостевой историей и практика предиктивного сервиса. Передовые отели сегодня отходят от шаблонного предложения услуг. Анализируя данные из профиля гостя (цель визита, состав семьи, предыдущие бронирования в SPA), менеджер может заранее подготовить персонализированное предложение. Например, семье с детьми, остановившейся в отеле во второй раз, можно предложить новую экскурсию или приветственный мастер-класс. Деловому путешественнику — отправить персональный промокод на расслабляющий массаж после встреч. Эта технология, основанная на анализе больших данных, позволяет не просто реагировать на запросы, а предвосхищать их, создавая тот самый уникальный и запоминающийся опыт, за который гость готов платить.

Можно констатировать, что развитие досуговых услуг в гостинице сегодня — это не вопрос наличия бассейна или тренажерного зала. Это сложная, интегрированная в общую бизнес-модель система, управление которой требует комплексного подхода. От проектирования концепции и цифровизации процессов до мотивации персонала и работы с данными — каждое звено этой цепи критически важно. Отели, которые понимают эту трансформацию и инвестируют в современные управленческие технологии для досуговой деятельности, не просто повышают свою доходность, но и формируют устойчивое конкурентное преимущество на перенасыщенном рынке гостеприимства [7].

Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что управление досуговой деятельностью окончательно сформировалось в ключевое стратегическое направление для гостиничного бизнеса России, перестав быть периферийной функцией и превратившись в центральный элемент маркетинговой и операционной стратегии. В условиях, когда по итогам 2025 года доля туризма в ВВП приблизилась к 3%, а объем рынка гостиничных услуг превысил отметку в 1,1 трлн рублей, конкурентная борьба сместилась из ценовой плоскости в область создания комплексного гостиничного опыта. Именно качественные досуговые сервисы становятся тем решающим фактором, который определяет выбор отеля для более чем 70% внутренних туристов, совершающих поездки по стране. Этот тренд особенно ярко проявляется в сегментах 4 и 5 звезд, где доля дополнительного дохода от досуговых услуг в общей выручке некоторых отелей достигает 30–35%, что сравнимо с доходом от ресторанный деятельности.

Ожидаемое достижение рубежа в 100 млн внутренних туристических поездок в 2026 году свидетельствует не только о количественном росте, но и о качественном изменении спроса. Современный гость ожидает не просто размещения, а целостной экосистемы услуг, где досуг интегрирован в общую концепцию отеля. Мы наблюдаем переход от стандартизованных предложений к кастомизированным программам, основанным на данных о предпочтениях гостя. Успешные кейсы крупных сетей, которые, инвестируя в спа-комплексы, спортивную инфраструктуру и event-пространства, демонстрируют рост выручки на номер (RevPAR) на 15–25% выше среднерыночного, наглядно доказывают эффективность таких инвестиций. Эти данные подтверждают, что грамотно выстроенная досуговая деятельность напрямую влияет на ключевые финансовые показатели, а также способствует увеличению продолжительности пребывания гостей в среднем на 1,5–2 дня.

Особую значимость досуговые услуги приобретают в контексте импортозамещения в индустрии гостеприимства. Развитие локальных

спа-брендов, внедрение wellness-программ на основе отечественных традиций и использование природного потенциала регионов — все это не только снижает зависимость от иностранных операторов, но и создает уникальное торговое предложение, востребованное как российскими, так и иностранными туристами из дружественных стран. Интеграция с местными производителями экологически чистых продуктов для ресторанов отелей и спа-центров также вносит вклад в развитие смежных отраслей экономики, формируя синергетический эффект.

В свете амбициозной государственной задачи по увеличению турпотока до 140 млн поездок к 2030 году, дальнейшая профессионализация управления досугом видится не просто опциональной, а обязательной. Отелям, стремящимся занять лидирующие позиции на перенасыщенном рынке, необходимо фокусироваться на трех основных направлениях: глубокой персонализации предложения на основе анализа данных, цифровизации всех процессов взаимодействия с гостем и подготовке высококвалифицированного персонала, способного стать создателем эмоций, а не просто исполнителем услуг. При этом инвестиции в досуговую инфраструктуру должны носить не хаотичный, а стратегический характер, будучи напрямую увязанными с целевой аудиторией и общим позиционированием гостиницы.

Таким образом, отрасль стоит на пороге нового этапа развития, где досуг становится не опцией, а ядром гостиничного продукта. Только комплексный подход, объединяющий технологические инновации, кадровый потенциал и глубокое понимание психологии современного потребителя, позволит трансформировать досуг из затратной статьи в мощный источник дохода и устойчивого конкурентного преимущества. Это гарантирует не только успех отдельных операторов, но и будет способствовать достижению национальных стратегических целей по превращению России в одну из ведущих туристических держав, обеспечивая долгосрочный успех в новой парадигме развития отечественного гостеприимства.

Список источников

1. Кобяк М. В., Скрябин С. С. Управление качеством в гостинице : учебное пособие. Москва : Озон, 2014. 511 с.
2. Никольская Е. Ю., Зайцева А. А. Современные методы оценки качества на предприятиях индустрии гостеприимства // Ceteris Paribus. 2015. № 4. URL: <https://scartel.ru/arhiv-journal/CP-2015-04.pdf>.
3. Krotenco T. Yu. COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business // Upravlenie. 2022. Vol. 10, No. 2. P. 80–87. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87.
4. Кротенко Т. Ю. Поиск новых измерений пространства образования: "цифровой" и "нецифровой" векторы развития // Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 70–77. DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
5. Лесникова О. В., Кануникова М. И. Качество в предоставлении гостиничных услуг как фактор удовлетворенности и лояльности клиентов // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 136–143. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_136.
6. Кротенко Т. Ю. Возможности и угрозы цифровой трансформации управленческого образования // Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 1. С. 98–106. DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-1-98-106.
7. Кротенко Т. Ю., Малькова Ю. В. Корпоративные связи как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 201–205. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_201.

References

1. Kobyak M. V., Scriabin S. S. Quality management in a hotel: a textbook. Moscow: Ozon; 2014. 511 p. (In Russ.).
2. Nikolskaya E. Yu., Zaitseva A. A. Modern methods of quality assessment at enterprises of the hospitality industry. Ceteris Paribus. 2015;(4). (In Russ.). Available from: <https://scartel.ru/arhiv-journal/CP-2015-04.pdf>.
3. Krotenco T. Yu. COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business. *Control = Upravlenie*. 2022;10(2):80–87. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87.
4. Krotenco T. Yu. Search for new dimensions of the educational space: "digital" and "non-digital" vectors of development. *Cifrovaya sociologiya = Digital Sociology*. 2022;5(2):70–77. (In Russ.). DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
5. Lesnikova O. V., Kanunikova M. I. Quality in the provision of hotel services as a factor of customer satisfaction and loyalty. *Municipal`naya akademiya = Municipal Academy*. 2023;(4):136–143. (In Russ.). DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_136.
6. Krotenco T. Yu. Opportunities and threats of digital transformation of management education. *Cifrovaya sociologiya = Digital Sociology*. 2022;5(1):98–106. (In Russ.). DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-1-98-106.
7. Krotenco T. Yu., Malkova Yu. V. Corporate relations as a factor in increasing the competitiveness of a hotel enterprise. *Municipal`naya akademiya = Municipal Academy*. 2023.;(4):201–205. (In Russ.). DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_201.

Информация об авторе

М. И. Кануникова — кандидат экономических наук, доцент кафедры гостиничного дела и международного бизнеса.

Information about the author

M. I. Kanunikova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Hotel Business and International Business.

Статья поступила в редакцию 24.11.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 24.10.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.