

УДК 338.48

Ф.К. Гадимова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», Москва,
email: Gadimova.FK@rea.ru

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕХАНИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: ресурсный потенциал, программно-целевой механизм, повышение эффективности, эффективность использования ресурсного потенциала, креативный потенциал, креативные решения, креативный подход.

Целью данного исследования является разработка и обоснование программно-целевого механизма для повышения эффективности использования ресурсного потенциала в гостиничном бизнесе. Методология включает анализ теоретических основ программно-целевого механизма. В статье приводятся конкретные примеры успешных программ и мероприятий, направленных на повышение эффективности использования наиболее важных видов ресурсов, таких как финансовые, материально-технические, кадровые и организационно-управленческие на основе применения креативных технологий. Предлагаемые практические рекомендации позволят гостиничным предприятиям успешно внедрить программно-целевой механизм, значительно повысить эффективность использования своего ресурсного потенциала, что, в свою очередь, приведет к увеличению прибыли и устойчивому развитию в долгосрочной перспективе. Исследование представляет ценность для руководителей и специалистов гостиничного бизнеса, заинтересованных в повышении эффективности и конкурентоспособности своих предприятий.

F.K. Gadimova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: Gadimova.FK@rea.ru

THE PROGRAM-TARGET MECHANISM AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF USING THE RESOURCE POTENTIAL OF A HOTEL ENTERPRISE

Keywords: resource potential, program-target mechanism, efficiency improvement, efficiency of using resource potential, creative potential, creative solutions, creative approach.

The purpose of this study is to develop and substantiate a program-oriented mechanism to increase the efficiency of using resource potential in the hotel business. The methodology includes an analysis of the theoretical foundations of the program-target mechanism. The article provides specific examples of successful programs and activities aimed at improving the efficiency of using the most important types of resources, such as financial, logistical, personnel, and organizational management based on the use of creative technologies. The proposed practical recommendations will allow hotel companies to successfully implement a program-oriented mechanism, significantly increase the efficiency of using their resource potential, which, in turn, will lead to increased profits and sustainable development in the long term. The research is valuable for managers and specialists of the hotel business who are interested in improving the efficiency and competitiveness of their enterprises.

В условиях современной конкурентной среды гостиничный бизнес сталкивается с необходимостью постоянного повышения эффективности использования имеющихся ресурсов. Обеспечение высокого уровня сервиса, привлечение и удержание клиентов требуют не только значительных инвестиций, но и грамотного управления ресурсным потенциалом. В то же время такие факторы, как ограниченность финансовых средств, высокая конкуренция, быстро меняющиеся потребности гостей и экономическая

нестабильность, ставят перед гостиничными предприятиями сложные задачи по оптимизации использования всех видов ресурсов – материальных, финансовых, кадровых, информационных и т.д.

Согласно данным Росстата, в 2024 году выручка гостиничных предприятий в России превысила 1 триллион рублей. Этот рост во многом обусловлен увеличением цен на гостиничные услуги, вызванным повышенным спросом на внутренний туризм. Подтверждением этому служат данные Российского союза

туриндустрии (РСТ), согласно которым средняя стоимость номера в отелях выросла на 19,8% и достигла 8 435 рублей. Однако, несмотря на рост выручки, наблюдается тенденция к снижению рентабельности, которая в среднем по отрасли составила 8-12% в 2024 году [8]. В этих условиях, когда рост доходов не приводит к пропорциональному увеличению прибыли, особенно важным становится эффективное управление затратами. Согласно аналитическим исследованиям, значительную долю в структуре затрат гостиниц занимают заработная плата и связанные с ней выплаты (27-40%), а также эксплуатационные расходы на содержание номерного фонда (12-14%) [9].

Принимая во внимание вышеизложенное, особую актуальность приобретает внедрение современных методов управления, позволяющих обеспечить максимально эффективное использование ресурсного потенциала. Одним из таких методов является программно-целевой подход, представляющий собой системный механизм управления, ориентированный на достижение конкретных целей посредством разработки и реализации целенаправленных программ и мероприятий.

Цель исследования

Цель статьи – раскрыть сущность программно-целевого механизма и обосновать его применение для повышения эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия.

Объект и методы исследования

Объектом исследования является программно-целевой механизм повышения эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия. В процессе исследования использовались общенаучные методы, такие как анализ и синтез, индукция и дедукция.

Результаты и их обсуждение

В рамках данного исследования программно-целевой механизм определяется как системный подход, направленный на достижение оптимального использования всех видов ресурсов (мате-

риальных, финансовых, кадровых и т.д.) посредством разработки и реализации взаимосвязанных программ и мероприятий, объединенных общей стратегической целью повышения эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия.

Целесообразность применения программно-целевого механизма в гостиничном бизнесе обусловлена следующими ключевыми преимуществами:

- обеспечивает комплексное и взаимосвязанное управление всеми видами ресурсов гостиничного предприятия (материально-техническими, финансовыми, кадровыми, информационно-коммуникационными и др.). Ресурсы рассматриваются не как изолированные элементы, а как взаимосвязанная система, эффективность которой зависит от согласованности и координации действий по управлению каждым видом ресурсов. Это позволяет выявить узкие места и неэффективные процессы, а также разработать комплексные мероприятия по оптимизации использования ресурсов;

- предполагает четкое определение целей и задач по повышению эффективности использования ресурсного потенциала. Четкая постановка целей позволяет сосредоточить усилия и ресурсы на достижении конкретных результатов, а также обеспечить возможность объективной оценки эффективности мероприятий [3];

- позволяет сконцентрировать ресурсы на наиболее приоритетных направлениях повышения эффективности использования ресурсного потенциала. Приоритеты определяются на основе анализа текущего состояния использования ресурсов, выявления наиболее значимых проблем и возможностей, а также стратегических целей развития гостиничного предприятия. Концентрация ресурсов на приоритетных направлениях позволяет добиться максимального эффекта и обеспечить наиболее быстрый и устойчивый рост эффективности.

Реализация программно-целевого механизма предполагает авторский подход, основанный на активизации креативного потенциала, стимулирующего инновационные решения и не-

стандартные подходы к оптимизации использования ресурсов. Использование креативного потенциала позволяет не только выявить скрытые резервы и возможности для повышения эффективности, но и сформировать культуру постоянного совершенствования, обеспечивающую устойчивое развитие гостиничного предприятия.

Креативные подходы могут охватывать широкий спектр областей, таких как совершенствование бизнес-процессов, внедрение энергоэффективных технологий, разработка креативных маркетинговых стратегий и совершенствование профессиональной подготовки сотрудников. Все эти направления деятельности направлены на более рациональное использование имеющихся ресурсов.

В таблице 1 представлены основные мероприятия, реализуемые в рамках программно-целевого механизма с целью повышения эффективности использования ресурсного потенциала.

Использование местных ресурсов при формировании привлекательного пространства, учитывающего региональные культурные особенности, представляет собой стратегически верный подход, обеспечивающий существенную экономическую выгоду и повышение привлекательности для гостей.

Оптимизация логистических операций, отсутствие таможенных пошлин и поддержка местных производителей приводят к значительному снижению затрат на строительство и отделку. Применение экологически чистых материалов упрощает процесс утилизации отходов, что дополнительно сокращает эксплуатационные расходы [7, с. 724].

Использование строительных материалов, адаптированных к местному климату, существенно повышает энергетическую эффективность строения. Это достигается за счет минимизации потребности в дополнительных системах теплоизоляции и охлаждения, что, в свою очередь, ведет к сокращению расходов на коммунальные услуги [2].

Использование прочных и долговечных местных материалов способствует экономии средств в долгосрочной перспективе за счет минимизации затрат на ремонт и реконструкцию. Включение в дизайн отеля элементов местного

искусства и ремесла позволяет создать уникальное предложение, которое органично сочетает современный комфорт с богатым культурным наследием региона. Такой подход привлекает внимание медиа и социальных сетей, повышает лояльность гостей и создаёт предпосылки для установления более высоких цен. В результате увеличивается число бронирований, что, в свою очередь, приводит к росту рентабельности гостиничного бизнеса.

Включение в меню гостиницы местных продуктов и блюд по традиционным рецептам является экономически обоснованной и экологичной практикой. Такая стратегия позволяет привлечь гостей, заинтересованных в аутентичном опыте, и способствует оптимизации расходов благодаря использованию региональных продуктов. Блюда из местных ингредиентов воспринимаются как более качественные, что даёт возможность устанавливать на них более высокую цену. Интеграция локальной кухни с региональными напитками стимулирует рост продаж и общей выручки предприятия. Закупка местных продуктов минимизирует логистические расходы, устраняя затраты на транспортировку и таможенные пошлины. Использование сезонных продуктов способствует сокращению образования пищевых отходов.

Креативная подача блюд с использованием традиционной посуды и декора из местных сезонных ингредиентов создаёт уникальный гастрономический опыт. Долговечность такой посуды, изготовленной из прочных материалов, снижает затраты на её частую замену и способствует рациональному использованию ресурсов. Закупка посуды у местных мастеров поддерживает развитие регионального производства и минимизирует транспортные расходы. Использование экологичной посуды соответствует принципам устойчивого развития и привлекает клиентов, ориентированных на экологичность. Аутентичная посуда украшает стол, создавая особую атмосферу и позволяя экономить на декоре, который можно дополнить местными сезонными ингредиентами, подчёркивающими региональную идентичность.

Таблица 1

Мероприятия в рамках программно-целевого механизма по повышению эффективности использования ресурсного потенциала гостиничного предприятия

Мероприятие	Составляющие
Оптимизация использования материально-технического потенциала за счёт креативных решений	Создание уникального дизайна с использованием местных материалов и культурных элементов
Повышение эффективности использования финансового потенциала посредством креативных решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предложение аутентичных кулинарных впечатлений за счёт интеграции местных продуктов и традиционных рецептов в меню; 2. Разработка и реализация сувенирной продукции, отражающей уникальность местного наследия и культуры; 3. Установление взаимовыгодных партнёрских отношений с местными ремесленниками, фермерами и другими представителями сообщества для создания уникальных предложений; 4. Преобразование веб-сайта гостиницы в креативный информационный портал; 5. Создание запоминающихся развлекательных программ, погружающих гостей в атмосферу местной культуры и традиций
Повышение эффективности использования кадрового и организационно-управленческого потенциала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Раскрытие творческого потенциала сотрудников; 2. Оптимизация бизнес-процессов с помощью креативных цифровых технологий

Источник: составлено автором.

Предложение гостям уникальных сувениров, созданных местными мастерами, является эффективной стратегией для оптимизации операционной деятельности гостиниц и повышения лояльности клиентов.

Во-первых, замена массово производимых, зачастую импортных, сувениров на локальную продукцию позволяет существенно сократить расходы на закупку, хранение и транспортировку. Во-вторых, ограниченное количество уникальных изделий уменьшает потребность в складских площадях для их хранения и демонстрации. Освободившееся пространство может быть использовано для других нужд гостиницы или привести к снижению арендных платежей. Кроме того, мерчандайзинг, включающий сувениры местных мастеров и брендированные товары гостиницы, становится дополнительным источником дохода и способствует формированию бренда. Например, гостиница может предлагать гостям местные деликатесы или уникальные изделия, что не только улучшит их опыт, но и увеличит число повторных бронирований и рекомендаций. Известно, что

удержание существующих клиентов обходится дешевле, чем привлечение новых. Уникальные сувениры могут стать приятным напоминанием о пребывании в гостинице и способствовать формированию положительного имиджа.

Установление взаимовыгодных партнёрских отношений с местными ремесленниками, фермерами и другими представителями сообщества для создания уникальных предложений включает:

- взаимовыгодные отношения с ресторанами и магазинами;
- партнерство с культурными учреждениями;
- закупку локальных товаров;
- участие в благотворительных проектах.

Разработка кросс-продуктов способствует оптимизации расходов на приобретение ресурсов благодаря их совместному использованию и реализации совместных маркетинговых кампаний. Кроме того, это приводит к повышению эффективности труда сотрудников за счет распределения обязанностей и расширения спектра выполняемых ими функций. Наконец, увеличение количе-

ства каналов продвижения и улучшение позиций в поисковых системах за счет перекрестного продвижения и контент-маркетинга увеличивают охват аудитории и привлекают новых гостей.

Создание запоминающихся развлекательных программ, погружающих гостей в атмосферу местной культуры и традиций могут включать:

- уникальные пакетные предложения, основанные на местной культуре и природе;
- мастер-классы (кулинарные, художественные, ремесленные);
- интерактивные экскурсии с элементами квестов и дополненной реальности;
- культурные мероприятия и тематические вечера [5];
- программы оздоровления с использованием местных ингредиентов.

Эти инициативы помогают оптимизировать ресурсы гостиницы, обеспечивая загрузку в «низкий сезон» и равномерно распределяя нагрузку на персонал и инфраструктуру. Увеличение продолжительности пребывания гостей благодаря креативному подходу к организации досуга положительно сказывается на операционной эффективности гостиницы. Увеличение количества ночей, проведённых гостями, сокращает затраты на уборку и регистрацию в расчёте на одного гостя, а также позволяет распределить фиксированные расходы на более длительный период времени. Кроме того, это стимулирует спрос на дополнительные услуги и увеличивает средний чек. Формирование лояльности благодаря уникальным впечатлениям снижает затраты на привлечение новых клиентов. Также креативные мероприятия позволяют оптимизировать использование существующей инфраструктуры, например, трансформируя конференц-залы в многофункциональные пространства для проведения различных мероприятий. В конечном счёте, все эти действия направлены на создание уникального ценностного предложения, которое привлекает гостей и обеспечивает конкурентное преимущество.

Преобразование веб-сайта гостиницы в креативный информационный портал требует комплексного подхода, включающего:

- раздел с информацией о местных достопримечательностях и интерактивной картой для удобной навигации;
- использование аутентичного дизайна, освещение культурных событий и ведение блога о регионе;
- демонстрация живописных ландшафтов и рассказ об экологических инициативах.
- публикация отзывов клиентов и акцент на уникальности пребывания в отеле.

Привлекательный и SEO-оптимизированный сайт увеличивает органический трафик, снижая зависимость от дорогостоящей рекламы. Повышение конверсии сокращает комиссионные выплаты агрегаторам [4, с. 53]. Размещение полной информации о регионе на сайте позволяет отказаться от печати путеводителей и карт, а анонсы мероприятий в режиме онлайн минимизируют потребность в печатной рекламе, сокращая затраты на печать и распространение.

Развитие креативного потенциала сотрудников гостиничного бизнеса сопряжено с существенной экономической выгодой. Сотрудники, обладающие творческим подходом, способны разрабатывать эффективные решения, оптимизирующие распределение трудовых ресурсов, автоматизацию процессов и развитие внутренних компетенций [1, с. 248]. Это, в свою очередь, минимизирует зависимость от внешних консультантов и позволяет сократить штат без потери производительности.

Внутренние образовательные программы, разработанные креативными сотрудниками, снижают затраты на привлечение сторонних специалистов. Повышение уровня удовлетворенности работой за счет возможности самореализации способствует снижению текучести кадров, что уменьшает расходы, связанные с постоянным поиском и адаптацией новых сотрудников.

Формирование привлекательного имиджа работодателя, поощряющего креативность, упрощает привлечение талантливых специалистов, положительно сказываясь на расходах по подбору персонала. Способность к самостоятельной работе и прогнозированию потенциальных проблем снижает потребность

в жестком контроле и минимизирует риски ошибок, что ведет к экономии затрат на их исправление.

Важным преимуществом креативных сотрудников является их мультифункциональность, позволяющая оптимизировать организационную структуру, объединять отделы и сокращать административные расходы, а также улучшать коммуникацию.

Эффективность использования ресурсов гостиничного бизнеса достигается благодаря взаимодополняющему взаимодействию креативного потенциала персонала и возможностей цифровых технологий, к числу которых относятся чат-боты и нейросети. Внедрение инновационных решений позволяет оптимизировать бизнес-процессы, рационально расходовать ресурсы и формировать уникальный опыт для гостей [4, с. 54]. Искусственный интеллект не ограничивается лишь анализом данных, но также способствует повышению качества обслуживания клиентов и эффективности маркетинговых стратегий за счет создания привлекательного контента для социальных сетей.

Автоматизированные технологии могут разнообразить гостевой опыт. Например:

1. Бот-квест предлагает интерактивные задания с наградами;
2. Бот-гид предоставляет информацию о достопримечательностях и услугах в окрестностях;
3. Бот-афиша информирует о текущих и предстоящих событиях, обеспечивая удобство покупки билетов и принося доход от комиссий.

Интеграция искусственного интеллекта в сферу маркетинга гостиничного бизнеса открывает возможности для оптимизации затрат на рабочую силу и повышения эффективности операционной деятельности. Специализированные инструменты, такие как Jasper AI и Adext AI, значительно упрощают процессы генерации контента и управления рекламными кампаниями [6]. Внедрение подобных технологий приобретает особую актуальность для небольших гостиниц и предприятий, испытывающих дефицит кадров. В данных условиях, синергия технологических решений и креативного потенциала становится ключевым фактором выживания и развития.

Выводы

Таким образом, применение программно-целевого механизма для стимулирования креативного подхода к управлению ресурсами представляет собой перспективную стратегию для гостиничного бизнеса. Внедрение программно-целевого механизма позволяет не только существенно сократить издержки и оптимизировать расход ресурсов, но и стимулирует разработку уникальных предложений, привлекающих и удерживающих клиентов, что, в свою очередь, создает новые возможности для роста прибыли и укрепления конкурентных позиций гостиничного предприятия. Инвестиции в развитие творческого потенциала, реализуемые с помощью программно-целевого механизма, становятся залогом устойчивого развития и процветания гостиничного бизнеса в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Базовая М.Ю. Социальные технологии развития индивидуального креативного потенциала менеджеров в российской коммерческой организации / М. Ю. Базовая // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 11. С. 246-251.
2. Зайцева Н.А. Концептуальное проектирование гостиниц на основе использования инновационных технологий (на примере решения экологических задач «умных» отелей) // Российские регионы: взгляд в будущее. 2020. № 4. С. 56-72.
3. Никулина И.Е., Луков Д.В., Мозголин Б.С. Современные особенности программно-целевого управления организацией // Известия ТПУ. 2006. № 3. С. 190-193.
4. Никольская Е.Ю., Галкин Д.В., Гадимова Ф.К. Внедрение инновационных методов стимулирования спроса в деятельность гостиничного предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2023. Т. 12, № 2. С. 49-55. DOI: 10.12737/2306-627X-2023-12-2-49-55.
5. Полюшко Ю. Культурно-досуговая деятельность в сфере гостеприимства: учебник. Екб.: Ridero, 2023. 130 с.

6. Таппасханова Е.О., Токмакова Р.А., Атабиева А.Х., Бисчекова Ф.Р. Использование цифровых технологий в маркетинге // МНИЖ. 2020. № 10-1 (100). С. 164-168.
7. Cheng V.M.Y. Views on creativity, environmental sustainability and their integrated development // Creative Education. 2018. Vol. 9, No. 5. P. 719-743.
8. Доходы российских гостиниц в 2024 году превысили ₽1 трлн. // РБК. Новости, аналитика, прогнозы. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/11/02/2025/67a9ebc29a79473f4b1fd1eb> (дата обращения: 03.03.2025).
9. Helpiks.org: Структура доходов и расходов в гостиничном бизнесе // Hotel.report. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.hotel.report/management/nelpiks.org-struktura-dohodov-i-rashodov-v-gostinichnom-biznese> (дата обращения: 03.03.2025).

Дата поступления статьи в редакцию: 04.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.04.2025