

**Научно-методические подходы к пониманию сущности эффективности гостинично-ресторанного бизнеса: основные факторы и риски, влияющие на эффективность деятельности**

**Scientific and methodological approaches to understanding the essence of the effectiveness of the hotel and restaurant business: the main factors and risks affecting the effectiveness of activities**

*Зайцева Н.А.*

*N.Zaitseva*

В статье исследуются научно-методические подходы к пониманию сущности эффективности деятельности предприятий и определению показателей, используемых для оценки эффективности деятельности предприятий. Обобщены основные итоги и сформулированы проблемы развития российской индустрии туризма и гостеприимства. Обоснованы основные риски на макроуровне, влияющие на деятельность предприятий, относящихся к гостинично-ресторанному бизнесу. В рамках данной статьи также рассматриваются вопросы как макроэкономической стабильности, так и финансовой стабильности на уровне отдельных предприятий, в том числе проблемы, связанные с кибербезопасностью, а также развитием искусственного интеллекта и больших данных, влиянием этих факторов на развитие мировой экономики в целом и отдельных сфер деятельности в частности. Предложены меры по повышению эффективности деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Материалы статьи могут быть полезны специалистам гостинично-ресторанного бизнеса, аспирантам и студентам, обучающимся по направлениям подготовки кадров для гостинично-ресторанного бизнеса.

The article examines scientific and methodological approaches to understanding the essence of the efficiency of enterprises and determining the indicators used to assess the efficiency of enterprises. The main results are summarized and the problems of development of the Russian tourism and hospitality industry are formulated. The main risks at the macro level affecting the activities of

enterprises related to the hotel and restaurant business are substantiated. This article also discusses issues of both macroeconomic stability and financial stability at the level of individual enterprises, including problems related to cybersecurity, as well as the development of artificial intelligence and big data, the influence of these factors on the development of the world economy in general and individual areas of activity in particular. Measures have been proposed to improve the efficiency of hotel and restaurant business enterprises. The materials of the article may be useful to specialists in the hotel and restaurant business, graduate students and students studying in areas of training for the hotel and restaurant business.

**Ключевые слова:** эффективность деятельности предприятий, рентабельность, индустрия туризма и гостеприимства, туризм, гостиницы, рестораны, риски, искусственный интеллект.

**Key words:** efficiency of enterprises, profitability, tourism and hospitality industry, tourism, hotels, restaurants, risks, artificial intelligence.

Изучение сущности понятия «эффективность деятельности предприятий» имеет важное значение, так как от понимания сущности этого понятия зависит то, как будут определяться факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятий, а также то, какими будут меры по повышению эффективности.

### **Основные научно-методические подходы к пониманию сущности понятия «эффективность деятельности».**

Вначале остановимся на основных научно-методических подходах к пониманию сущности понятия «эффективность» применительно к деятельности предприятий (таблица 1).

Таблица 1.

Основные научно-методические подходы к пониманию сущности понятий «эффективность» и «показатели рентабельности» на микроуровне

Определение понятия	Источник
Эффективность определяется как отношение результата к затратам потребленных ресурсов на его получение. Основные показатели эффективности:	Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие / А. Н. Лазарев, Н. А. Зайцева, С. В. Огнева [и др.] ; под ред.

<p>Показатель рентабельности продаж определяет величину прибыли, приносимую одним рублем выручки (рентабельность продаж = прибыль / выручка*100%)</p> <p>Рентабельность продукции — это отношение прибыли от продаж продукции к ее себестоимости.</p> <p>Значение показателя определяет сколько копеек прибыли приносит 1 рубль затрат на производство продукции</p>	<p>А. Н. Лазарева. — Москва: КноРус, 2019. — 304 с.— URL: <a href="https://book.ru/book/932298">https://book.ru/book/932298</a></p> <p>[13, С. 130-131]</p>
<p>Показатели рентабельности являются относительными характеристиками эффективности деятельности гостиничных комплексов.</p> <p>Рентабельность продаж (ROS) показывает способность генерировать прибыль от продаж гостиничных услуг (как основных, так и дополнительных)</p> <p>ROS= Операционная прибыль / выручка от реализации продукции * 100%</p>	<p>Экономика и управление в индустрии гостеприимства: учебное пособие / М. Ю. Лайко, Е. Н. Валединская, Е. Л. Ильина, М.В. Кобяк., Латкин А.Н. — Москва : Русайнс, 2024. — 136 с. — URL: <a href="https://book.ru/book/951449">https://book.ru/book/951449</a></p> <p>[14, С. 93]</p>
<p>Экономическая эффективность рассчитывается как соотношение полученных экономических результатов и затраченных на их достижение ресурсов.</p> <p>Разница между выручкой и затратами, т. е. значение полученной прибыли является экономическим эффектом деятельности.</p>	<p>Морозов, М. А., Экономика туристских дестинаций : учебник / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — Москва : КноРус, 2022. — 244 с. —URL: <a href="https://book.ru/book/943007">https://book.ru/book/943007</a></p> <p>[4, С. 116]</p>
<p>Показатели рентабельности используются для сравнительной оценки эффективности работы отдельных предприятий, и отраслей, выпускающих разные объемы и виды продукции.</p> <p>Рентабельность характеризует полученную прибыль по отношению к затраченным производственным ресурсам.</p> <p>Наиболее часто используются такие показатели, как рентабельность продукции и рентабельность производства.</p> <p>Рентабельность продукции – отношение суммы прибыли от реализации к затратам на производство и реализацию продукции; показывает величину прибыли, получаемой с одного рубля затрат на производство продукции.</p> <p>Рентабельность продаж – показывает величину прибыли, полученного с каждого рубля реализованной продукции, а также характеризует долю прибыли в выручке от реализации продукции</p>	<p>Экономика предприятия : учебник / Гришин В.И., под ред., Силин Я.П., под ред., Гришин В.И., Силин Я.П., Чернышова Е.Н., Скоробогатых И.И., Сагинова О.В., Левченко Р.Ю., Ковалев В.Е., Завьялов Д.В., Екимова К.В., Ежова М.Г., Дубровский В.Ж., Девяткин О.В., Гришина О.А., Головизнин А.В., Васильев С.В., Быстров А.В., Алексина А.С., Головина А.Н. Москва : КноРус, 2024. — 472 с. URL: <a href="https://book.ru/book/951593">https://book.ru/book/951593</a></p> <p>[15, С. 241]</p>

На основе определений сущности понятий «эффективность» и «показатели рентабельности» применительно к деятельности предприятий,

представленных в данной таблице, можно сделать вывод о том, что на эффективность деятельности любого предприятия влияют прежде всего два фактора: размер выручки от реализации продукции и услуг, а также сумма затрат предприятия на производство и реализацию продукции и / или услуг. Эти факторы будут подробно рассмотрены во второй части данной статьи.

Вначале рассмотрим основные итоги развития гостинично-ресторанного бизнеса, а также факторы внешней среды, как прямого, так и косвенного воздействия на деятельность предприятий.

### **Основные итоги и проблемы развития российской индустрии туризма и гостеприимства.**

За последние годы в Российской Федерации отмечается активное развитие индустрии туризма и гостеприимства. Развитию российского туризма безусловно способствовали беспрецедентные меры государственной поддержки, в том числе введение системы льготного кредитования строительства средств размещения, выделение федеральных субсидий на возведение модульных гостиниц. Кроме того, в начале 2026 года предположительно будет наконец решен вопрос о возможности привлечения частных инвесторов в гостиничный бизнес. Имеется в виду привлечение средств физических лиц для строительства гостиниц и иных средств размещения, что позволит получить дополнительные приток средств, ранее не использованных в гостиничном бизнесе. Также важное значение для развития индустрии туризма и гостеприимства будет иметь включение этих предприятий в перечень предприятий, относящихся к приоритетным отраслям, что означает сохранение в 2026 году пониженного уровня страховых взносов (15%). Это относится к деятельности по предоставлению услуг временного проживания, деятельности турфирм и некоторых других организаций, оказывающих услуги в индустрии туризма. [7]

Вместе с тем, если последние несколько лет постоянно отмечался всё возрастающий прирост количества туристических поездок по нашей стране, то в 2025 году отмечается замедление темпов роста количества этих поездок.

По предварительным данным, опубликованным Российским союзом туриндустрии, количество туристических поездок по стране выросло на 5,8% по сравнению с уровнем аналогичного периода в 2024 году, хотя в декабре 2024 года прирост - по сравнению с данными за 2023 год - составлял 16% [8], т. е. можно говорить о снижении темпов роста более, чем в 2 раза. При этом изменений в лидерах по количеству туристических прибытий нет - первое место в готовом туристическом потоке, занимают Москва, Краснодарский край и Санкт-Петербург, т. е. очевидно, что основной туристический поток направляется в те регионы, в которых много интересных локаций, объектов показа, деловых центров - это касается Москвы и Санкт-Петербурга, а также много мест размещения и необходимой инфраструктуры для пляжного отдыха - это то, что касается Краснодарского края. Транспортная доступность и структура туристского продукта по-прежнему определяют приоритеты туристов. Также можно отметить появление новых лидеров по приросту туристического потока. В частности, прирост турпотока в Карачаево-Черкесии составил 135%, в Республике Адыгея - 67%, на Чукотке - 52% по итогам 11 месяцев 2025 г. по сравнению с данными за этот же период в 2024-м году [12].

Конечно, можно обосновать такой существенный прирост туристического потока тем, что в этих регионах имеет место так называемый «эффект низкой базы», но тем не менее нельзя не согласиться с тем, что в этих регионах стали успешно реализовывать долгосрочные стратегии развития туризма на основе прежде всего поддержки региональных властей, существенных инвестиционных вложений, а также формирования уникального турпродукта, что и привело к такому существенному приросту количества туристов, которого нет в других российских регионах. Если рассматривать ресторанный бизнес, то можно сделать вывод о том, что в нашей стране за последние годы он структурно трансформировался: от нишевых предприятий и дорогих ресторанов в сторону форматов фаст-фуда — пекарням, кофейням, в том числе предоставляющих услугу «кофе (готовая продукция) с

собой». Это в целом соответствует общемировым трендам роста количества точек питания в так называемом формате «на бегу». [10].

Прогнозы многих аналитических агентств и экспертов сходятся в том, что в потребительском поведении россиян сейчас отмечается и в 2026 году будет только усиливаться тренд на экономию, отказ от дорогих покупок, а также акцент на сбережении имеющихся средств [10]. Снижение потребительского спроса уже сейчас приводит к тому, что снижается количество предприятий питания, в том числе в крупных городах нашей страны. В частности, в ноябре 2025 г. по данным «Яндекс.Карты», опубликованном газете «Коммерсантъ» за 11 месяцев 2025 г. было закрыто почти 115 тысяч предприятий, что означает снижение общего количества предприятий общественного питания в Российской Федерации на 3,1% по сравнению с количеством этих предприятий годом ранее [3].

Таблица 2.

Данные о количестве предприятий общественного питания в Российской Федерации и их динамике за 11 месяцев 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года.

Вид предприятия питания	Количество предприятий питания в ноябре 2025 года	Темп роста / снижения в ноябре 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года
Кафе	76276 ед.	-2,8%
Рестораны	24835 ед.	-1,7%
Суши-бар	7005 ед.	- 7,5%
Пиццерия	6310 ед.	- 6,4%
Чайхана	340 ед.	+ 131,3%
Фудмоллы и гастромаркеты	217 ед.	- 1,4%

*Составлено автором по данным источника [3]*

Как видно из данных таблицы 2, самое большое снижение количества предприятий общественного питания в Российской Федерации и их динамике за 11 месяцев 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года отмечается по предприятиям, функционирующим в формате «суши бар»

(снижение на 7,5%) и «пиццерия» (снижение на 6,4%). При этом отмечается рост количества предприятий формата «чайхана», что с одной стороны определяется также эффектом «низкой базы», а с другой – ростом популярности этого вида формата и кухни этих предприятий не только среди представителей отдельных национальностей, но и в целом среди граждан РФ.

Основными негативными факторами, следствием которых стало закрытие предприятий общественного питания, стали:

- снижение потребительского спроса (даже в Москве в ресторанах и кафе за первые 10 месяцев 2025 года количество заказов снизилось на 5% по сравнению с данными за аналогичный период прошлого года);

- переориентация посетителей ресторанов и кафе на приобретение готовых блюд, а также заказ доставки готовой продукции (оборот сервисов по доставке готовых блюд в нашей стране за те же 10 месяцев 2025 года выросли на 32%).

Вследствие влияния этих и множества других факторов, среди которых следует отметить рост затрат на продукты, персонал, аренду помещений произошло практически двойное снижение доходности ресторанного бизнеса — со средних 20-25% в последние 2-3 года до 10-12% в 2025 году [3].

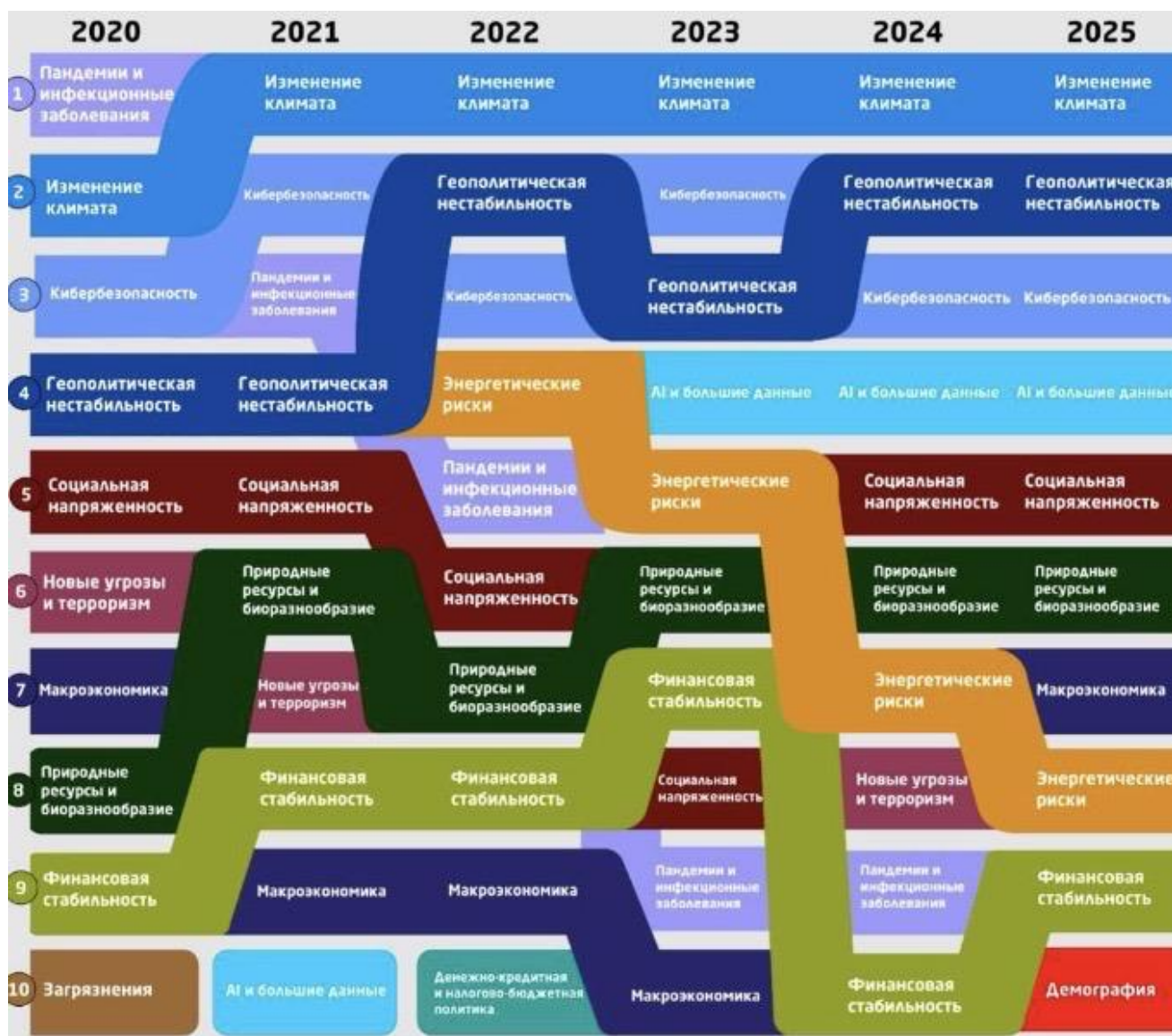
Переходя к анализу эффективности деятельности предприятий гостиничного бизнеса, следует отметить, что по данным Росстата стоимость услуг гостиниц в 2025-м году повысилась в среднем примерно на примерно на 7% при этом следует учитывать что 2026-м году планируется введение в эксплуатацию не менее 10 000 - 12 000 мест в новых гостиницах и иных средствах размещения [8], что в перспективе приведёт к тому, что с одной стороны улучшится ситуация в тех городах и регионах, где эти предприятия будут открыты, но одновременно будет способствовать повышению конкуренции на этих рынках и создаст дополнительные риски для уже существующих гостиниц, так как ретроспективные данные показывают перетягивание на себя спроса на региональных рынках новыми средствами

размещения. В условиях, когда у гостиниц низкая норма доходности и при этом наблюдается снижение спроса, менеджмент гостиниц может вернуться к практике, которая использовалась во время пандемии, то есть начать экономить на обновлении и модернизации номерного фонда и других расходах, что неизбежно приведет к снижению качества гостиничных услуг следствием чего станет отток туристов.

По прогнозам Российского союза туристической индустрии, (РСТ), рентабельность гостиничного бизнеса в 2026-м году, также, как и в ресторанном бизнесе, будет снижаться [8], что обусловлено рядом причин прежде всего снижением спроса на внутренний туризм и при одновременном росте всех видов расходов, в том числе налоговых платежей. Кроме того, в гостиницах за последние годы наблюдался неуклонный рост заработных плат - практически на 50% выросли зарплаты в основном операционного персонала, а это самая многочисленная часть штатных сотрудников гостиниц. В условиях снижения спроса даже небольшой рост цен на услуги гостиниц ресторанов и других предприятий сферы услуг, например, на 10%, приведёт к тому, что спрос либо перераспределится на более бюджетные сегменты, либо снизится в целом по рынку. Далее рассмотрим основные макроэкономические факторы и риски, влияющие на деятельность предприятий, относящихся к гостинично-ресторанному бизнесу.

### **Макроэкономические факторы и риски, влияющие на деятельность предприятий, относящихся к гостинично-ресторанному бизнесу.**

В Отчете АХА о глобальных рисках за 2025 год, представлены основные риски и их динамика по значимости за период с 2020 года по 2025 годы, проранжированные на основе результатов опроса 3595 экспертов – специалистов в области управления рисками из 57 стран.



**Рис. 1. Топ-10 основных глобальных рисков за период с 2021 по 2025 годы**  
(Источник: AXA Future Risks Report 2025, URL: [ipsos.com/en/axa-future-risks-report-2025](https://www.ipsos.com/en/axa-future-risks-report-2025))

По данным этого рисунка можно сделать вывод о том, что наиболее важным глобальным риском на протяжении периода с 2021 по 2025 год включительно, остается проблема изменения климата. И это имеет непосредственное отношение к развитию индустрии туризма и гостеприимства, так как последствия различных природных явлений, таких как наводнения, ураганы, снегопады и так далее, оказывают существенное влияние на развитие индустрии туризма и гостеприимства. На третьем месте в топ-10 основных глобальных рисков в 2025 году остаются проблемы, связанные с кибербезопасностью, а также развитием искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных (четвертая позиция в данном рейтинге), и

влиянием этих факторов на развитие экономики мировой в целом и отдельных сфер деятельности.

В связи с этими факторами риска хотелось бы обратиться к экспертному мнению председателя комиссии по безопасности финансовых рынков Совета Торгово-промышленной палаты (ТПП) РФ Тимура Аитова, который описывая перспективы развития искусственного интеллекта напоминает о кривой Гартнера, отражающей цикл зрелости инновационных технологий. На этой кривой графически представляются данные о том, как та или иная бизнес-модель проходит развитие от так называемой стадии «хайпа», на которой сейчас по сути находятся все технологии искусственного интеллекта, до стадии продуктивного использования. Также на кривой Гартнера отмечается «горб» (пик чрезмерных ожиданий). По мнению Тимура Аитова «мы сегодня как цивилизация находимся как раз на нем, на этом «горбе». Внешне это так и выглядит: в технологию вкладываются огромные суммы, но мало кто говорит об изъянах и уязвимостях ИИ. Сама технология таких нейросетей «дырявая» с точки зрения информационной безопасности» [16]

По мнению Максима Гиренко, старшего генерального дизайнера AI Artist студии Akademia «полностью полагаться на ИИ нельзя, поскольку модели продолжают "галлюцинировать" и порой основываются на устаревшей или непроверенной информации» [6]. Вследствие этого при использовании искусственного интеллекта возрастет риск того, что пользователи нейросетей будут терять навык критического мышления по причине того, что не будут проверять первоисточники и погружаться в детальное изучение тех или иных вопросов, а, следовательно, не будут понимать суть анализируемого контекста.

Также хотелось бы остановиться на таких видах риска, как риски финансовой стабильности. Этот вид риска в 2023-м году занимал седьмую позицию, а в 2025 году немного снизился по значимости и занимает девятую позицию, но от этого не становится менее значимым.

В нашей стране одной из существенных проблем, обеспечения финансовой стабильности предприятий в 2026 году, вероятно, станет повышение ставки налога на добавленную стоимость (НДС) с 20 до 22%. Следует отметить, что НДС является одним из двух основных источников наполнения федерального бюджета наряду с доходами от экспорта углеводородов, которые последнее время неуклонно снижаются. Так за 11 месяцев 2025-го года отмечено снижения доходов от продажи нефти газа на 33,8% по сравнению с аналогичным периодом 2024 г. Поэтому повышение ставки НДС было просто неизбежно и являлось только вопросом времени — с какого периода ввести это повышение и на сколько повысить.

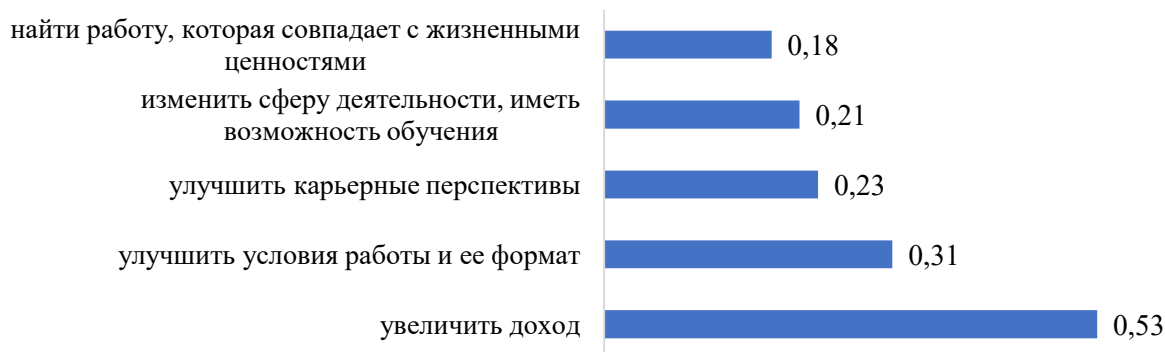
Мало кто из представителей молодого поколения знает и/или помнит, что НДС был введён в России в 1992-м году и составлял тогда 28%. Правда уже через год размер НДС снизился до 20% и так продолжалось 10 лет, пока не произошло снижение до 18%. Однако в 2019 году ставка НДС вернулась на уровень 20%, что было связано с необходимостью привлечения дополнительных ресурсов для финансирования мероприятий в рамках майских указов президента.

Тогда же в качестве последствий повышения ставки было выявлено ослабление внутреннего спроса и замедления экономического роста на 1% в 2019-м году по сравнению с данными за 2018 г. Кроме того, произошло снижение инвестиционной, а также предпринимательской активности, переход части малого и среднего бизнеса в теневой сектор, а также рост количества незаконных операций по обналичиванию денежных средств [9].

Для индустрии туризма гостинично-ресторанного бизнеса последствия роста ставки НДС в 2026 году будут, с одной стороны, приводить к снижению спроса на услуги из-за дальнейшей переориентации населения на модель экономии и сбережения, а, с другой стороны, к росту затрат предприятий на все виды ресурсов, что приведет к еще большему снижению эффективности деятельности предприятий гостиничного-ресторанного бизнеса.

Также существенной проблемой для гостинично-ресторанного бизнеса является дефицит кадров. В целом по стране по результатам анализа, проведенного «Авито Работа» и «Авито Реклама», 73% работающих граждан планируют поменять работу в течение первого полугодия 2026 года [2]

При этом основной причиной смены работы, как и в прошлые годы, остается желание повысить свой доход (рисунок 2).



**Рис. 2. Основные причины смены работы российских граждан в 2025 году (процент от общего количества полученных ответов)**  
(Составлено автором по данным источника [2])

Однако данные рисунка 2 показывают, что помимо стандартных причин увольнений сотрудников (неудовлетворенность уровнем дохода, условиями труда, карьерными перспективами), появилась и новая причина, которая к тому же достаточно распространена, особенно среди молодого поколения, – желание найти работу, которая совпадает с жизненными ценностями. Поэтому важно ещё на этапе подбора кандидатов определять, совпадают ли их жизненные ценности с тем, что может предложить работодатель, иначе все программы по удержанию сотрудников, которые сейчас реализуются во многих предприятиях, не будут иметь результата.

### **Меры по повышению эффективности гостинично-ресторанного бизнеса.**

Каждое предприятие разрабатывает свои меры по повышению эффективности деятельности. Обобщая эти мера можно выделить два направления деятельности по повышению объема реализации услуг и продукции:

- увеличение продажи основных и дополнительных услуг за счет использования возможностей платформ бронирования и развитие прямого канала продаж услуг и продукции;

- увеличение объема продаж дополнительных услуг на основе использования возможностей современных компьютерных программ и цифровых интерфейсов, предоставляющих информацию обо всех услугах гостиниц и ресторанов в формате, удобном для потребителей (доступ по QR-коду, через мобильные приложения и т.д.).

Для реализации второго направления деятельности могут быть использованы различные программное обеспечение, при этом функционал их во многом схож, а вот расходы на использование таких программ могут существенно различаться (рисунок 3).



**Рис. 3. Сравнительная характеристика наиболее распространенных на рынке программ, используемых для автоматизации продаж основных и дополнительных услуг в гостиницах и ресторанах [11]**

Как видно из данных рисунка 3, приобретение программы 2ROOMZ бесплатно, но при этом абонентская плата составляет 12 тысяч рублей в месяц, или 144 тысячи рублей за первый год пользования. При этом приобретение и использование программы ХОТБОТ, за год, не смотря на платное подключение к программе (10 тысяч рублей), за счет низкой стоимости абонеента составит всего 48,4 тысячи рублей.

Данный пример свидетельствует о том, что при принятии решения о приобретении тех или иных программ и других материалов следует учитывать не только текущие расходы, но и изменение затрат с течением времени. Это же

относится и к приобретению различных материалов и оборудования – следует использовать принцип: «приобретаемые активы должны генерировать большой денежный поток по сравнению с другими аналогичными активами».

Среди мер по снижению затрат как в гостиницах, так и в ресторанном бизнесе важное значение имеет предупреждение воровства. По мнению экспертов компании «СофтБаланс», «главная задача руководителя ресторана сделать так, чтобы в вашем ресторане воровать было не удобно, опасно, сложно, стыдно» [1]. Если последнее («стыдно воровать») связано с корпоративной культурой, формирование которой занимает много времени, к тому же придется преодолевать негативный прошлый опыт работы сотрудников других ресторанах, в которых воровство линейного персонала было нормой, то создание условий, при которых «воровать будет сложно», связано в большей степени не с временными рамками, а с дополнительными инвестициями в приобретение специализированного оборудования и компьютерных программ для контроля за работой сотрудников.

Таких программ и специализированного оборудования на рынке достаточно много. В качестве примера можно привести систему облачного видеонаблюдения от Ростелекома [5], которая позволяет не только контролировать выполнение сотрудниками ресторана стандартов обслуживания, но и выявлять факты мошенничества, предотвращать порчу имущества, а также собирать доказательную базу, которая может быть использована в случае возникновения спорных ситуаций, в том числе при выявлении недостатков и различных фактов необоснованного увеличения затрат в ресторане.

### **Выводы**

Таким образом, на основании вышеприведенных данных можно сделать вывод о том, что:

- российский туризм вышел на так называемое «плато» по спросу, т.е. темпы роста туристического потока будут замедляться;

- у гостиниц и ресторанов всё меньше возможностей для маневра в целях повышения выручки, так как рост цен на продукцию и услуги даже на 10% приводит к перетоку потребителей к конкурентам;

- существующие на рынке гостиничные предприятия и другие средства размещения в перспективе станут сталкиваться с ситуацией, когда потребители будут выбирать новые средства размещения, количество которых в ближайшие годы увеличится, в том числе в регионах;

- собственники предприятий гостинично-ресторанного бизнеса в условиях низкого потребительского спроса при одновременном росте конкуренции за гостя всё чаще выбирают путь сокращения инвестиций в развитие, обновление материальной базы, экономии на всех видах текущих затрат, в том числе затрат на обеспечении кибербезопасности, следствием чего неизбежно становится снижение качества предоставляемых услуг, а, следовательно, и снижение репутации и конкурентоспособности таких предприятий;

- при решении проблем с кадровым обеспечением в гостинично-ресторанном бизнесе важно не только реализовывать программы по обучению и удержанию персонала, но и больше внимания уделять этапу подбора персонала, в том числе оценке того, насколько потребности и ожидания каждого кандидата могут быть удовлетворены в процессе его работы на данном предприятии.

Для решения выявленных проблем с целью обеспечения и повышения эффективности гостинично-ресторанного бизнеса основное внимание должно быть уделено, с одной стороны, вопросам повышения выручки от реализации как основных, так и дополнительных услуг, продажи различных товаров, как через прямой канал продаж так и через различные агрегаторы, а с другой стороны, вопросам оптимизации затрат, т.е. именно не снижению затрат, т.к. это чаще всего приводит к недовольству потребителей качеством услуг и продукции, а затем и к снижению конкурентоспособности предприятия в целом, а именно к перераспределению затрат между теми затратами, которые

могут быть снижены без ущерба для качества готовой продукции и услуг, и тех затрат, которые определяют конкурентоспособность предприятия.

## Литература

1. Восемь признаков воровства в ресторане. URL: <https://trade-drive.ru/materialy/publikatsii/8-priznakov-vorovstva-v-restorane/>
2. Готовимся к массовым увольнениям сотрудников после январских праздников. 05.01.2025. URL: [https://t.me/hr\\_nom/2377](https://t.me/hr_nom/2377)
3. Заведений общепита в России за год стало меньше на 3,1%. Коммерсантъ. 24.12.2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8315465?query=общественного%20питания>
4. Морозов, М. А., Экономика туристских дестинаций : учебник / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — Москва : КноРус, 2022. — 244 с. — ISBN 978-5-406-09137-1. — URL: <https://book.ru/book/943007>
5. Облачное видеонаблюдение от Ростелекома. URL: [https://msk.rt.ru/b2b/videonabludenie/kafe?utm\\_offer=Rest&utm\\_source=ya&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=seg%3Ab2b.sys%3Asearch.p%3Avideonab.sem%3Acategory.tov&utm\\_content=ST:search%7CS:none%7CAP:no%7CPT:premium%7CP:1%7CDT:desktop%7CRI:10748%7CRN:Пушкино%7CCI:118080788%7CGI:5540290680%7CPI:54276568621%7CAI:16850042950%7CKW:---autotargeting%7CMT:%7CMK:%7Ccoef:0%7Cret\\_id:54276568621&utm\\_term=keyword:---autotargeting%7Cphrase\\_id:54276568621%7Cposition\\_type:premium%7Cposition:1%7Cdevice:desktop%7Cregion:Пушкино&etext=2202.Ss-qdfK447bhjGRj3fifzH25NHftj-I\\_AGPsBDPfvx73F2F9ZRXm5F8HC\\_vQh6eksTkASt-7x-EqASzodB0eZVkmLZOGM9Zhn79lQgl70L9hYWNtY2lrdHNqZnJhaGpn.8476d6da393023a330e28b12ed727283695cbdac&yclid=11789945745893490687&ybaidp=1](https://msk.rt.ru/b2b/videonabludenie/kafe?utm_offer=Rest&utm_source=ya&utm_medium=cpc&utm_campaign=seg%3Ab2b.sys%3Asearch.p%3Avideonab.sem%3Acategory.tov&utm_content=ST:search%7CS:none%7CAP:no%7CPT:premium%7CP:1%7CDT:desktop%7CRI:10748%7CRN:Пушкино%7CCI:118080788%7CGI:5540290680%7CPI:54276568621%7CAI:16850042950%7CKW:---autotargeting%7CMT:%7CMK:%7Ccoef:0%7Cret_id:54276568621&utm_term=keyword:---autotargeting%7Cphrase_id:54276568621%7Cposition_type:premium%7Cposition:1%7Cdevice:desktop%7Cregion:Пушкино&etext=2202.Ss-qdfK447bhjGRj3fifzH25NHftj-I_AGPsBDPfvx73F2F9ZRXm5F8HC_vQh6eksTkASt-7x-EqASzodB0eZVkmLZOGM9Zhn79lQgl70L9hYWNtY2lrdHNqZnJhaGpn.8476d6da393023a330e28b12ed727283695cbdac&yclid=11789945745893490687&ybaidp=1)
6. Почему искусственный интеллект вызывает споры: возможности, риски и мнение экспертов. Независимая газета. 2208.2025. URL: <https://rg.ru/2025/08/22/pochemu-iskusstvennyj-intellekt-vyzyvaet-spory-vozmozhnosti-riski-i-mnenie-ekspertov.html#g>
7. Правительство РФ включило туризм в перечень приоритетных отраслей. Интерфакс Россия. 30.12.2025. URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/pravitelstvo-rf-vklyuchilo-turizm-v-perechen-prioritetnyh-otrasley>

8. Рентабельность гостиничного бизнеса в РФ будет снижаться в 2026 году. Интерфакс Россия. 24.12.2025. URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/rentabelnost-gostinichnogo-biznesa-v-rf-budet-snizhatsya-v-2026-godu>
9. Станет чуть дороже жить: эксперты оценили последствия повышения ставки НДС до 22%. Комсомольская правда. 03.01.2026. URL: <https://www.mk.ru/economics/2026/01/03/stanet-chut-dorozhe-zhit-eksperty-ocenili-posledstviya-povysheniya-stavki-nds-do-22.html>
10. Финансы в режиме сбережения. Радио «Ъ FM». 05.01. 2025, URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8337650?query=общественного%20питания>
11. Цифровой консьерж – кто в лидерах? Телеграмм канал «Секреты отельера». 24.06.2025. URL: [https://t.me/grachev\\_talk/1594](https://t.me/grachev_talk/1594)
12. Чернышенко: россияне совершили почти 83 млн турпоездов по стране за 11 месяцев. Интерфакс Россия. 24.12.2025. URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/chernyshenko-rossiyane-sovershili-pochti-83-mln-turpoezdok-po-strane-za-11-mesyacev>
13. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие / А. Н. Лазарев, Н. А. Зайцева, С. В. Огнева [и др.]; под ред. А. Н. Лазарева. — Москва: КноРус, 2019. — 304 с. — ISBN 978-5-406-07363-6. — URL: <https://book.ru/book/932298>
14. Экономика и управление в индустрии гостеприимства: учебное пособие / М. Ю. Лайко, Е. Н. Валединская, Е. Л. Ильина, М.В. Кобяк., Латкин А.Н. — Москва : Русайнс, 2024. — 136 с. — ISBN 978-5-466-04150-7. — URL: <https://book.ru/book/951449>
15. Экономика предприятия : учебник / Гришин В.И., под ред., Силин Я.П., под ред., Гришин В.И., Силин Я.П., Чернышова Е.Н., Скоробогатых И.И., Сагинова О.В., Левченко Р.Ю., Ковалев В.Е., Завьялов Д.В., Екимова К.В., Ежова М.Г., Дубровский В.Ж., Девяткин О.В., Гришина О.А., Головизнин А.В., Васильев С.В., Быстров А.В., Алексина А.С., Головина А.Н. Москва : КноРус, 2024. — 472 с.
16. Эксперт рассказал о рисках использования нейросетей, уязвимостях ИИ и возможном будущем новейших технологий. Комсомольская правда. 03.11.2025. URL: <https://www.mk.ru/social/2025/11/03/ekspert-rasskazal-o-riskakh-ispolzovaniya-neyrosetey-uyazvimostyakh-ii-i-vozmozhnom-budushhem-noveyshikh-tekhnologiy.html>