

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование менеджмента в ресторанном бизнесе
(на примере ООО «Камо», г. Пятигорск)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Ходжояна Размика Робертовича

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой

к.и.н, доцент

О.В. Королева

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Современный ресторанный бизнес является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей сферы услуг. Он играет важную роль в формировании городской инфраструктуры, развитии туризма и обеспечении занятости населения. Предприятия общественного питания функционируют в условиях высокой конкуренции, постоянного изменения потребительских предпочтений и необходимости оперативного реагирования на внешние экономические и технологические изменения. В этих условиях особое значение приобретает эффективный менеджмент, обеспечивающий устойчивость деятельности предприятия, высокое качество обслуживания и достижение финансовых результатов.

Менеджмент в ресторанном бизнесе представляет собой систему принципов, методов и инструментов управления, направленных на координацию всех процессов предприятия общественного питания. Он охватывает стратегическое и оперативное планирование, организацию работы персонала, финансовое управление, маркетинг, контроль качества и управление взаимоотношениями с потребителями. Специфика ресторанного менеджмента определяется высокой зависимостью результатов деятельности от человеческого фактора, сезонности спроса, необходимости строгого соблюдения санитарных требований и постоянного поддержания высокого уровня сервиса.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в современных условиях успешное функционирование ресторанов напрямую зависит от эффективности реализации управленческих функций. Усиление конкуренции, цифровизация бизнес-процессов, развитие онлайн-каналов продаж, рост требований клиентов к качеству обслуживания и рациональному использованию ресурсов требуют внедрения современных методов менеджмента. Особенно важным становится совершенствование управления на уровне конкретного предприятия с учётом его финансового состояния, кадрового потенциала и маркетинговых возможностей.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических аспектов исследования менеджмента в ресторанном бизнесе

проанализировать реализацию основных и специфических управленческих функций в ресторане «Горы Горы» (ООО «Камо», г. Пятигорск) и предложить направления их совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие менеджмента в ресторанном бизнесе;
- проанализировать основные функции и современные тенденции управления рестораном;
- рассмотреть кадровый, финансовый менеджмент и маркетинг как специфические функции управления в ресторанном бизнесе;
- дать характеристику хозяйственной деятельности и организационной структуры ресторана «Горы Горы» (ООО «Камо», г. Пятигорск);
- исследовать особенности реализации основных функций менеджмента в ресторане «Горы Горы», г. Пятигорск;
- проанализировать управление персоналом как специфическую функцию менеджмента ресторана «Горы Горы»;
- изучить рекламные стратегии и управление качеством обслуживания в ресторане «Горы Горы»;
- разработать направления совершенствования управленческой деятельности ресторана «Горы Горы» и обосновать их экономическую эффективность.

Анализ научной литературы показывает, что вопросы менеджмента в ресторанном бизнесе достаточно глубоко разработаны в теоретическом аспекте. Исследованы функции управления, методы мотивации персонала, подходы к финансовому контролю и маркетинговому продвижению. Вместе с тем недостаточно изученными остаются вопросы комплексного применения современных управленческих инструментов на уровне конкретных предприятий общественного питания, а также разработка практических рекомендаций по

совершенствованию системы менеджмента с экономическим обоснованием их эффективности. Так, подход Анри Файоль позволяет рассматривать ресторан как сложную организационную систему, требующую комплексного воздействия на все бизнес-процессы. Как отмечает Д. В. Захаров, принципы менеджмента по А. Файолю сохраняют свою актуальность и в современных условиях, обеспечивая системный подход к управлению ресторанным предприятием¹. Питер Друкер обосновал концепцию управления по целям и показал, что эффективность организации определяется способностью руководства концентрировать ресурсы на достижении конкретных результатов. Данные положения имеют особое значение для ресторанного бизнеса, где управление должно обеспечивать одновременно высокое качество обслуживания, финансовую устойчивость и удовлетворённость персонала². В работе Михаил Скоробогатов и Людмила Минченко рассматривают вопросы цифровизации предприятий общественного питания³, а Гульнар Бузбаев анализирует причины текучести кадров в ресторанной сфере и предлагает методы удержания сотрудников⁴.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных рекомендаций по совершенствованию системы управления рестораном «Горы Горы», направленных на повышение эффективности использования ресурсов,

¹ Захаров Д. В. Принципы менеджмента по А. Файолю // Достижения науки и образования. — 2020. — № 18(72). — С. 33–36. — EDN QUCCPJ [Электронный ресурс] : Загл. с экрана. — Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44895326> (дата обращения: 13.05.2026). — Яз. рус.

² Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / Роберт Свэйм ; [пер. с англ. В. Кузин]. — Москва [и др.] : Питер, 2011. — 413 с. — ISBN 978-5-498-07742-0. — EDN QUMYRP [Электронный ресурс] : Загл. с экрана. — Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19946913> (дата обращения: 13.05.2026). — Яз. рус.

³ Скоробогатов М. В., Минченко Л. В. Внедрение инструментов цифровизации в сфере общественного питания С. 109-110 [Электронный ресурс] : Загл. с экрана. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-instrumentov-tsifrovizatsii-v-sfere-obschestvennogo-pitaniya> (cyberleninka.ru in Bing) (дата обращения: 17.03.2026). — Яз. рус.

⁴ Бузбаев Г. Ж. Управление текучестью кадров в ресторанной сфере: причины, последствия и методы удержания персонала С. 52-55 [Электронный ресурс] : Загл. с экрана. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tekuchestyu-kadrov-v-restorannoy-sfere-prichiny-posledstviya-i-metody-uderzhaniya-personala> (cyberleninka.ru in Bing) (дата обращения: 17.03.2026). — Яз. рус.

снижение текучести кадров, улучшение качества обслуживания и укрепление финансовой устойчивости предприятия.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы исследования менеджмента в ресторанном бизнесе» рассмотрены сущность, содержание и особенности менеджмента в сфере общественного питания.

Менеджмент в ресторанном бизнесе представляет собой систему принципов, методов и инструментов управления, направленных на координацию всех процессов предприятия общественного питания и достижение поставленных целей. Он охватывает стратегическое и оперативное планирование, организацию деятельности персонала, управление финансовыми ресурсами, маркетинговую деятельность, контроль качества и управление взаимоотношениями с потребителями.

Специфика менеджмента в ресторанном бизнесе определяется высокой зависимостью результатов деятельности от человеческого фактора, необходимостью строгого соблюдения санитарно-гигиенических требований, сезонностью спроса, а также повышенными требованиями к качеству сервиса. В отличие от других сфер бизнеса, ресторанное предприятие должно одновременно обеспечивать высокое качество продукции, безупречный уровень обслуживания и эффективное использование ресурсов.

В работе подробно рассмотрены классические функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Планирование включает определение целей развития предприятия, разработку стратегии, прогнозирование спроса, формирование бюджета и планирование ресурсов. Организация предполагает создание эффективной организационной структуры, распределение обязанностей между сотрудниками и установление регламентов работы. Мотивация направлена на повышение заинтересованности персонала в достижении целей предприятия. Контроль обеспечивает оценку фактических результатов и выявление отклонений от

плановых показателей. Координация обеспечивает согласованное взаимодействие всех подразделений ресторана.

Особое внимание уделено современным тенденциям развития ресторанного менеджмента. К ним относятся цифровизация бизнес-процессов, внедрение CRM-систем, использование автоматизированных программ управления (ПКО, R-Keeper), развитие омниканального обслуживания, персонализация сервиса, управление репутацией в интернете и применение программ лояльности.

В первой главе также исследованы специфические функции менеджмента в ресторанном бизнесе.

Кадровый менеджмент рассматривается как важнейший элемент системы управления, поскольку качество обслуживания непосредственно зависит от профессионализма и мотивации сотрудников. Основными направлениями кадрового менеджмента являются подбор персонала, адаптация, обучение, оценка эффективности, мотивация и удержание сотрудников.

Финансовый менеджмент направлен на обеспечение устойчивости предприятия, контроль затрат, управление денежными потоками и анализ финансовых результатов. Особое значение имеют бюджетирование, управление себестоимостью блюд, анализ показателей ликвидности и рентабельности.

Маркетинг в ресторанном бизнесе представляет собой комплекс мероприятий по изучению потребностей гостей, формированию бренда, продвижению услуг и развитию программ лояльности. В современных условиях ключевую роль играют цифровые каналы продвижения, социальные сети, работа с отзывами и персонализированные предложения.

Таким образом, в первой главе установлено, что эффективное управление рестораном возможно только при комплексном использовании как классических, так и специализированных функций менеджмента, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия и повышение его конкурентоспособности.

Во второй главе «Анализ управления рестораном «Горы Горы» (ООО «Камо», г. Пятигорск)» проведено комплексное исследование действующей системы управления предприятием.

Ресторан «Горы Горы» является предприятием общественного питания, специализирующимся на предоставлении услуг питания, организации банкетов, корпоративных мероприятий и доставке готовых блюд. Основу меню составляют блюда кавказской и европейской кухни. Предприятие функционирует в туристически привлекательном регионе, что обуславливает выраженную сезонность спроса.

Организационная структура ресторана построена по функциональному принципу и включает руководство предприятия, производственный блок (кухню), службу обслуживания гостей, административно-управленческий персонал, финансово-экономическую службу и маркетинговое подразделение. Такая структура обеспечивает распределение обязанностей между подразделениями и координацию производственных и сервисных процессов.

Проведённый анализ финансового состояния ООО «Камо» за 2022–2024 гг. показал, что предприятие в целом демонстрирует устойчивую операционную деятельность, однако имеет ряд существенных финансовых ограничений. В 2023 году активы организации увеличились на 69,9 %, что свидетельствует о расширении масштабов хозяйственной деятельности. В 2024 году наблюдалась стабилизация активов, при этом их общий объём составил 4 797 тыс. руб.

Структура активов характеризуется высокой долей запасов, достигающей 90,1 % в 2024 году. Это свидетельствует о значительном объёме средств, отвлечённых из оборота, и указывает на недостаточно эффективное управление закупками и складскими остатками. Одновременно отмечается рост денежных средств, что положительно влияет на ликвидность предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия остаётся ограниченной. Коэффициент автономии составил 0,037, что указывает на крайне низкую долю собственных средств в структуре капитала. Предприятие в значительной степени зависит от краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности, что

повышает финансовые риски и снижает устойчивость к изменениям внешней среды.

Среднемесячная выручка ресторана в 2025 году составила 6 525 500 руб., а чистая прибыль после уплаты налога по упрощённой системе налогообложения — 2 498 902 руб. Основными источниками дохода являются реализация блюд основного меню, банкетное обслуживание и продажа напитков. Наибольшую долю в расходах занимают закупка продуктов и оплата труда персонала.

Анализ реализации функции планирования показал отсутствие формализованной системы стратегического и среднесрочного планирования. На предприятии не разрабатываются долгосрочные планы развития, не составляются планы продаж и закупок, отсутствует система прогнозирования спроса и сопоставления плановых и фактических показателей. Это приводит к отклонениям по выручке, избыточным запасам и снижению эффективности использования оборотных средств.

Исследование функции организации выявило недостаточную регламентацию бизнес-процессов. На предприятии отсутствуют формализованные стандарты обслуживания, нормативы выполнения операций и чёткие процедуры взаимодействия между подразделениями. В периоды высокого спроса это приводит к перегрузке персонала и увеличению времени обслуживания гостей.

Анализ системы мотивации показал, что фиксированная часть заработной платы ниже среднерыночного уровня, отсутствуют ключевые показатели эффективности (KPI), премиальные выплаты и программы нематериального стимулирования. В результате коэффициент текучести кадров составляет 25,7 %, что превышает рекомендуемые значения для предприятий ресторанного бизнеса.

Контроль качества продукции и обслуживания осуществляется преимущественно на оперативном уровне. В ресторане отсутствует полноценная система бракеража, не ведётся систематизированный учёт жалоб клиентов и не используются количественные показатели оценки качества сервиса.

Таким образом, результаты анализа показали, что несмотря на устойчивую операционную деятельность и высокую востребованность ресторана, действующая система управления имеет ряд недостатков, связанных с отсутствием системного планирования, недостаточной регламентацией процессов, неэффективной мотивацией персонала и ограниченными возможностями управленческого контроля.

В третьей главе «Направления совершенствования управленческих воздействий в деятельности ресторана “Горы Горы”» разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности менеджмента и укрепление конкурентных позиций предприятия.

Первое направление связано с совершенствованием системы мотивации персонала. Предложено внедрение системы КРІ для официантов, поваров и административного персонала, установление ежемесячных премий за достижение целевых показателей, организация наставничества для новых сотрудников, разработка карьерных маршрутов и использование нематериальных стимулов, включая благодарности, конкурсы профессионального мастерства и корпоративные мероприятия.

Второе направление предусматривает совершенствование специфических управленческих функций — кадрового, финансового менеджмента и маркетинга.

В области кадрового менеджмента предложено внедрение формализованной системы подбора и адаптации сотрудников, разработка стандартов оценки кандидатов, создание программы обучения персонала и проведение регулярной аттестации. Реализация данных мероприятий позволит сократить сроки адаптации новых работников, повысить качество обслуживания и снизить текучесть кадров.

В сфере финансового менеджмента предложено внедрение системы ежемесячного бюджетирования, автоматизация планирования закупок, регулярный анализ фуд-коста и лейбор-коста, а также совершенствование системы управленческой отчётности. Особое внимание уделяется оптимизации

запасов, что позволит сократить объём средств, отвлечённых из оборота, и повысить ликвидность предприятия.

В области маркетинга разработаны мероприятия по развитию программы лояльности, активизации продвижения в социальных сетях, расширению сотрудничества с блогерами и туристическими сервисами, а также внедрению CRM-системы для персонализации обслуживания. Предусмотрен регулярный анализ отзывов клиентов и мониторинг репутации ресторана в интернете.

Третье направление связано с повышением эффективности операционного планирования и контроля. Предложено разработать стандарты операционных процедур (SOP), внедрить систему ежедневного мониторинга ключевых показателей деятельности, включая выручку, средний чек, оборачиваемость столов, время обслуживания, уровень удовлетворённости гостей и показатели качества продукции. Единовременные затраты на предложенные мероприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Единовременные затраты на внедрение мероприятий

Мероприятие	Обоснование стоимости	Стоимость, руб.
Разработка KPI-системы	HR-консалтинг (50–60 часов × 1000 руб./час)	55 000
Подключение LMS-платформы Teachbase (до 50 пользователей)	Официальный тариф платформы Teachbase	144 670
Разработка обучающих материалов	30 часов × 1000 руб./час	30 000
Первичное наполнение LMS	18 часов × 1000 руб./час	18 000
Обучение администратора работе с системой	10 × 1000 = 10 000 руб.	10 000
Разработка стандартов обслуживания и чек-листов	Рынок HR-услуг и регламентов	30 000
Настройка программы лояльности (CRM)	Среднерыночная стоимость внедрения	40 000
Проведение анкетирования персонала	Подготовка и обработка данных	8 000
Итого		335 670 руб.

Дополнительные ежегодные расходы представлены использованием POS-системы iiko (R-Keeper) и равны 72 000 руб./год, а также внедрением системы премирования персонала (630 000 руб./год). В результате ожидается снижение текучести кадров и сокращение затрат на подбор и адаптацию трех сотрудников (180 000 руб./год), снижение потерь сырья (925 320 руб./год). Планируемый рост выручки составит 3% (2 349 180 руб./год), а совокупный экономический эффект – 3 454 500 руб./год. Проектируемые мероприятия при этом окупятся за 3,6 мес.

Расчёты показали, что внедрение разработанных рекомендаций обеспечит снижение текучести кадров, сокращение избыточных запасов, рост производительности труда, увеличение числа повторных посещений и повышение финансовых результатов предприятия.

Ожидается увеличение выручки за счёт роста лояльности клиентов и повышения качества обслуживания, а также снижение затрат благодаря более эффективному управлению закупками и трудовыми ресурсами. Это позволит повысить прибыльность деятельности и укрепить финансовую устойчивость ООО «Камо».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В ходе исследования были изучены теоретические основы менеджмента в ресторанном бизнесе. Установлено, что менеджмент представляет собой систему взаимосвязанных функций, включающих планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Их реализация обеспечивает достижение стратегических целей предприятия, повышение эффективности использования ресурсов и формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Во второй главе был проведён анализ хозяйственной деятельности и системы управления ресторана «Горы Горы». Результаты исследования выявили ряд существенных недостатков в системе управления предприятием. Финансовый анализ показал высокую зависимость ресторана от заёмных источников финансирования, низкий уровень финансовой автономии, рост кредиторской задолженности и значительную долю запасов в структуре

оборотных активов. Это свидетельствует о недостаточной эффективности финансового планирования и контроля использования ресурсов.

Анализ реализации основных функций менеджмента показал, что на предприятии отсутствует формализованная система стратегического и среднесрочного планирования, не применяется прогнозирование спроса и не осуществляется регулярное сопоставление плановых и фактических показателей. Исследование управления персоналом подтвердило наличие высокого уровня текучести кадров, обусловленного нестабильностью дохода, значительной сезонной нагрузкой и отсутствием прозрачных возможностей профессионального и карьерного роста. Анализ маркетинговой деятельности показал, что предприятие использует отдельные инструменты продвижения, однако не располагает комплексной маркетинговой стратегией и системой оценки эффективности рекламных мероприятий.

В третьей главе были разработаны мероприятия по совершенствованию управленческой деятельности ресторана «Горы Горы». Предложено внедрение системы материальной и нематериальной мотивации персонала, основанной на использовании КРІ, премировании и развитии карьерных возможностей сотрудников. Разработаны мероприятия по совершенствованию планирования, контроля, маркетингового управления и автоматизации бизнес-процессов. Особое внимание уделено оптимизации закупок и запасов, внедрению CRM-системы и формированию комплексной системы контроля качества обслуживания.

Проведённое экономическое обоснование показало, что реализация предложенных мероприятий является целесообразной и обеспечивает положительный экономический эффект. Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, а все поставленные задачи выполнены.