

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра туризма и культурного наследия

**Адаптация сервисной модели кофейни в условиях малого города (на примере  
кофейни «Сова», г. Ершов, Саратовская область)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 431 группы\_  
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Решетникова Данилы Артемовича

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Е.А. Фролова

Зав. кафедрой

к.и.н, доцент

\_\_\_\_\_

О.В. Королева

Саратов 2026

**Введение.** Рынок кофеен в России демонстрирует устойчивую динамику роста, однако вектор этого развития крайне неравномерен: если крупные городские агломерации перенасыщены предложением и характеризуются жёсткой конкуренцией, то малые города остаются в значительной степени «белыми пятнами» на карте кофейной индустрии, сталкиваясь с уникальными вызовами - низкой платёжеспособностью населения, дефицитом профессиональных кадров и консерватизмом потребительских предпочтений.

**Актуальность темы:** Исследования современного состояния рынка кофеен выявляет существенный дисбаланс конкурентоспособности между крупными городскими агломерациями и небольшими населёнными пунктами. В мегаполисах наблюдается высокая степень насыщенности предложением обусловленная наличием большого числа игроков, что стимулирует развитие качественных стандартов сервиса и продуктов. Напротив, регионы с малой численностью населения характеризуются низким уровнем конкуренции, но испытывают значительные ограничения, вызванные ограниченными финансовыми возможностями потребителей, отсутствие сформированной культуры потребления специализированной продукции и дефицитом подготовленных профессиональных кадров. Таким образом, возникает объективная необходимость формирования уникальных сервисных моделей, адаптированных к специфическим условиям функционирования малого бизнеса в периферийных зонах, обеспечивающих оптимизацию экономических показателей предприятий.

**Цель работы:** На основе теоретического материала и анализа деятельности компании разработать практические рекомендации по адаптации сервисной модели кофейни для обеспечения ее развития в условиях малого города.

Задачи:

- 1) Изучить теоретические основы формирования сервисной модели предприятия общественного питания.
- 2) Провести анализ текущей сервисной модели кофейни "Сова", выявить ее сильные и слабые стороны в контексте малого города.

3) Разработать проект адаптации сервисной модели по ключевым направлениям: ассортимент, цены, персонал, продвижение и клиентский опыт.

Основополагающими стали работы Т.Г. Аносовой<sup>1</sup> и Л.Н. Стребковой<sup>2</sup>, которые заложили фундаментальные принципы сервисной деятельности и разработали методологию оценки качества обслуживания. Их исследования позволили сформировать базовые подходы к анализу сервисной модели кофейни.

Существенный вклад в понимание специфики работы в малых городах внесли исследования И.Ф. Жуковской<sup>3</sup>, посвященные особенностям потребительского поведения и социально-экономической ситуации в небольших населенных пунктах. Ее работы помогли адаптировать модели под реалии малого города.

Концептуальные основы построения сервисных моделей предприятий общественного питания были разработаны Д.А. Бондаренко и М.П. Вишневской<sup>4</sup>. Их научные труды легли в основу анализа текущей модели работы кофейни и формирования предложений по ее совершенствованию.

Региональные особенности потребительского поведения и их влияния на работу предприятий сферы услуг были изучены на основе исследований В.П. Федько<sup>5</sup> и его коллег. Их работы позволили учесть специфику целевой аудитории при разработке адаптационных мероприятий.

---

<sup>1</sup> Аносова, Т.Г. Технологии комфорта: учеб. пособие / Т.Г. Аносова, Ж. Танчев; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 72 с.

<sup>2</sup> Назаркина, В.А. Сервисная деятельность (схемы и таблицы): учеб. пособие / В.А. Назаркина, Л.Н. Стребкова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2015. – 104 с.

<sup>3</sup> Жуковская, И. Ф. Доходы населения и проблема бедности в малом городе / И. Ф. Жуковская // Экономика образования. – 2010. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dohody-naseleniya-i-problema-bednosti-v-malom-gorode> (дата обращения: 18.02.2026).

<sup>4</sup> Вишневская М.П, Сервисная деятельность на предприятиях общественного питания в современных условиях/ М.П, Вишневская, Д.А. Бондаренко. - Брянский филиал российского экономического университета им. Плеханова Г.В. - 6 с

<sup>5</sup> Федько, В. П. Потребительские предпочтения в торговом обслуживании малых городов: закономерности развития (региональный аспект) / В. П. Федько, И. А. Дудакова, М. Ю. Диканов // Практический маркетинг. – 2006. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potrebitelskie-predpochteniya-v-torgovom-obsluzhivanii-malyh-gorodov-zakonomernosti-razvitiya-regionalnyy-aspekt> (дата обращения: 15.02.2026).

Степень изученности проблемы показывает, что, несмотря на наличие фундаментальных исследований в области сервиса, вопросы адаптации сервисных моделей к условиям малого города требуют дополнительного изучения и практического применения существующих теоретических концепций.

**Практическая значимость:** Разработанные предложения могут быть внедрены в конкретной кофейне и служить практическим руководством для аналогичных заведений в малых городах.

Методы исследования: анализ литературы, SWOT-анализ, опрос (анкетирование), наблюдение, сравнительный анализ, метод проектирования.

**Структура работы.** Данная работа состоит из введения, 3 глав, 1 и 2 главы состоят из 3 параграфов, 3 глава состоит из 5 параграфов, заключения. списка использованных источников и приложений.

**Основное содержание бакалаврской работы.** В первой главе уточнено понятие сервисной модели кофейни. Сервисная модель в сфере общественного питания представляет собой комплексную систему организации деятельности предприятия, направленную на создание и предоставление ценности потребителю через сочетание материальных и нематериальных компонентов обслуживания. Она определяет, как предприятие взаимодействует с клиентами, какие ресурсы задействует и какие процессы реализует для удовлетворения потребностей целевой аудитории. Сервисная модель тесно связана с бизнес-моделью: бизнес-модель отвечает на вопрос «На чём мы зарабатываем?» (структура доходов, расходов, ценность для клиента), а сервисная модель отвечает на вопрос «Как именно мы это делаем?» (способ взаимодействия с клиентом в процессе получения этой ценности).

Материальная составляющая сервисной модели включает осязаемые элементы, формирующие физическое окружение и обеспечивающие техническую возможность оказания услуг. К ним относятся интерьер и дизайн помещения (оформление пространства, стиль, цветовая гамма, освещение, зонирование), оборудование и техника (кофемашины, холодильное оборудование, мебель, посуда), продукция (ассортимент кофе, десертов, закусок), мерчендайзинг и брендинг (вывески, меню, упаковка, униформа персонала), а также инфраструктура

(расположение заведения, доступность парковки, наличие Wi-Fi и зарядных устройств). Нематериальная составляющая включает неосязаемые аспекты взаимодействия с клиентом, создающие эмоциональную ценность: обслуживание (вежливость, компетентность и скорость работы персонала, умение предложить альтернативу), атмосферу (музыкальное сопровождение, ароматы, температура в помещении, уровень шума), эмоциональный контакт (способность персонала установить доверительные отношения, запомнить постоянных клиентов и их предпочтения), программу лояльности (скидки, бонусные карты, специальные предложения) и восприятие бренда (имидж заведения, его репутация).

Рассмотрена классификация кофейных заведений по форматам. Концепция «третьего места», предложенная социологом Рэем Ольденбургом, описывает кофейни как общественные пространства для неформального общения, отдыха и работы. Характерными чертами такого формата являются уютная атмосфера, возможность для уединения и групповых встреч, удобные столы и стулья, наличие зарядок и Wi-Fi. Аудитория такого заведения — фрилансеры, студенты, местные жители. Кофе-бары ориентированы на ценителей качественного кофе и профессионального подхода к его приготовлению. Акцент делается на мастерство бариста и разнообразие кофейных напитков, часто с указанием места происхождения зерна (спешелти-кофе). Процесс приготовления напитка всегда на виду, а минимальное разнообразие еды подчёркивает фокус на кофе. Пекарни-кофейни объединяют формат кофейни и пекарни, акцент делается на свежей выпечке, десертах и завтраках, кофе идёт как дополнение. Целевая аудитория — семьи с детьми, офисные работники, любители сладкого. Форматы to-go ориентированы на быстрое обслуживание и вынос, популярны в местах с высокой проходимостью, предлагают упрощённое меню и минимальную зону посадки. В условиях малого города наиболее адаптивным является гибридный формат, сочетающий признаки «третьего места» (создание общественного пространства) и to-go (быстрое обслуживание для занятых жителей).

Особое внимание уделено специфике малых городов, выделенной на основе исследований Жуковской И.Ф. и Федько В.П. Социально-экономические

характеристики включают более высокий уровень безработицы по сравнению с городами-миллионниками, значительно более низкий уровень заработной платы, высокую долю пенсионеров и социально-уязвимых групп, а также преобладание работников бюджетной сферы (образование, здравоохранение). Структура занятости характеризуется ограниченным количеством офисных работников и специалистов с высоким доходом, распространённостью сезонной занятости. Потребительское поведение в таких условиях отличается приоритетом соотношения «цена-качество», концентрацией спроса в среднем и низком ценовом диапазоне, высокой чувствительностью к скидкам, акциям и программам лояльности. Решающую роль играет «семейный бюджет» при принятии решений о покупках.

Социокультурные особенности малых городов не менее значимы. Эффект «сарафанного радио» действует здесь намного быстрее и сильнее, чем в мегаполисах. Новость о новом заведении или событии может охватить значительную часть города за один-два дня. Действует эффект цепной реакции: один довольный клиент рассказывает трём-пяти знакомым, те — ещё нескольким, создавая вирусный эффект. Особую роль играют информационные узлы — люди, которые знают всех и обо всём (продавцы, врачи, старожилы), чьё мнение имеет весомое значение. Для кофейни это означает, что нужно всегда уделять особое внимание качеству обслуживания и продукции, поскольку любой инцидент сразу станет известен многим. Стоит поощрять довольных клиентов за рекомендации, выстраивать крепкие отношения с лидерами мнения в городе, устраивать мероприятия для стимулирования обсуждений (дегустации, мастер-классы).

Личные связи также играют ключевую роль. В малых городах бизнес не может существовать в отрыве от социальных связей. Гость ожидает персонализации: его должны узнавать, запоминать его предпочтения, обращаться по имени. Персонал часто знаком с посетителями лично или через общих знакомых, что создаёт атмосферу доверия, но и повышает требования к качеству обслуживания. Успешные заведения участвуют в городских событиях (спонсируют праздники, предоставляют площадку для встреч), что поддерживает имидж и

репутацию. Обратная связь чаще происходит через неформальные каналы: гости гораздо больше и честнее рассказывают при личном общении, нежели в социальных сетях или при анкетировании. Консервативность вкусов проявляется в предпочтении классических напитков (капучино, латте, американо, эспрессо), внимании только к привычной выпечке («как в детстве»), положительном восприятии интерьера только в классическом или домашнем стиле, без авангардных решений. Однако даже в консервативные взгляды можно внести изменения через постепенное внедрение новинок небольшими партиями, сопровождение дегустациями, акцент на традиционные рецепты, обучение клиентов и создание гибкого меню, где новинки вынесены в отдельный раздел.

Потребительские мотивации в малых городах существенно отличаются от мегаполисов. Здесь редко ищут «приобщение к кофейной культуре» или статусное место. На первый план выходят утилитарные и социальные факторы: место для встреч (друзья, соседи, родители с детьми, местные активисты, фрилансеры), удобство (расположение в пешей доступности, скорость обслуживания, простота взаимодействия, понятное меню, гибкий режим работы), атмосфера (уютный интерьер, тёплые тона, мягкое освещение, удобная мебель, доброжелательность персонала, чистота и порядок, температурный и звуковой комфорт, семейные условия, гибкость пространства). Таким образом, успешная адаптация сервисной модели в малом городе требует комплексного подхода, который сочетает экономическую эффективность с пониманием социокультурной среды. Ключевая задача — создание пространства, выполняющего не только коммерческую, но и социальную функцию: объединение жителей, поддержка местных традиций, обеспечение комфортной среды для повседневного общения.

Кофейня «Сова» (ИП Удалова А.С.) расположена в центре г. Ершова (ул. Юбилейная, 5, и второе предприятие на ул. Гоголя, 44). Вместимость: 3 столика на 6–8 мест и барная стойка на 2–3 места. Интерьер: паллеты с мягкими подушками, гирлянды тёплого света, картины ручной работы, стена для рисования мелом. Концепция — гибрид «третьего места» и to-go. Основная аудитория — жители 25–

45 лет, семьи, студенты. Конкуренты: «Сушибург», «Тандыр», «Лакомка» — ни один не предлагает качественного кофе и событийной программы.

По результатам анкетирования (n=120) портрет целевой аудитории: возраст 18–34 года — 75%; доход до 30 тыс. руб. — 57%; работающие по найму — 42%, студенты — 28%; частота посещений 1–2 раза в неделю — 45%. Факторы выбора (по 5-балльной шкале): расположение — 4,8; качество кофе — 4,5; цена — 4,3; атмосфера — 4,1; скорость обслуживания — 3,9. Узнаваемость бренда — 85%, хотя бы раз посещали — 65%, регулярно (1–2 раза в неделю) — 30%, готовы рекомендовать — 75%.

Анализ текущей сервисной модели: ассортимент включает классические напитки (эспрессо, капучино, латте, американо, раф), авторские рафы, лимонады, чай на заварку, пончики, кофе и чай на развес. Средний чек — 350–400 руб., 40% опрошенных считают цены выше среднего. Персонал: текучесть 40% (среднеотраслевая 20–25%), оплата 100 руб./час + 2% от продаж (≈25 000 руб./мес), квалификация базовая. Клиентский опыт: рейтинг на Яндекс.Картах 4,7 (55 отзывов). Сильные стороны по отзывам: вкус кофе, доброжелательность персонала, атмосфера. Слабые стороны: долгое ожидание (до 30 мин), нарушение санитарных норм, непостоянство качества, отсутствие программы лояльности (только скидка 10% на день рождения). Продвижение: два аккаунта ВКонтакте (500 и 3300 подписчиков), регулярные посты, истории, опросы. Дегустации проводятся только для узкого круга.

SWOT-анализ: сильные стороны — удобное расположение, высокое качество кофе, оригинальная атмосфера, база постоянных гостей; слабые — ограниченный ассортимент еды, отсутствие программы лояльности, текучесть кадров, нет зон для работы, высокие цены на фоне города; возможности — событийные форматы, комбо, реферальная программа, коллаборации; угрозы — низкая платёжеспособность, риск появления федерального конкурента, сезонность, экономическая нестабильность.

Вывод: модель нуждается в адаптации по направлениям ценообразования, мотивации персонала, событийного маркетинга и лояльности.

Предложена трёхуровневая ассортиментная матрица. Базовый уровень (экономичный) для пенсионеров, студентов, бюджетников (40% опрошенных): американо 200 мл или чай 300 мл за 90–120 руб. (маржинальность 55%). Стандартный уровень (текущий) для работающих 25–40 лет со средним доходом (47%): капучино 250 мл, латте, раф классический за 160–200 руб. (маржинальность 70%). Премиальный уровень (авторский) для гостей с доходом выше 40 тыс. руб. (13%): авторские рафы за 230–300 руб. (маржинальность 75%). Базовые позиции выполняют функцию «приманки»: гость, пришедший на дешёвый американо, с вероятностью 35–40% покупает десерт или стандартный напиток.

Внедряются комбо-предложения: «Утренний старт» (8:00–10:00): капучино + пончик = 210 руб. (экономия 15%); «Десертный час» (14:00–16:00): латте + пирожное = 250 руб.; «Вечерний кинокомбо»: раф + попкорн = 280 руб. Гибкое позиционирование по времени: утро (8:00–11:00) — акцент на to-go, скорость; день (12:00–17:00) — коворкинг (Wi-Fi, розетки, тихие столики); вечер (18:00–21:00) — событийность. Ожидаемые результаты: доля гостей, считающих цены адекватными, вырастет с 55% до 75%, утренний трафик — на 30%, средний чек днём — на 10–15%.

Разработана четырёхуровневая система «Бариста-профессионал». Бариста-стажёр: 95 руб./час + 2% от продаж, требования — базовое обучение, знание 5 напитков. Бариста: 114 руб./час (+20%) + 2,5%, требования — опыт от 1 месяца, знание 15 позиций, отсутствие жалоб, знание 3 сортов зерна. Старший бариста: 130 руб./час (+14%) + 3%, требования — опыт от 4 месяцев, оценка  $\geq 4,8$ , умение обучать, разработка авторских напитков. Амбассадор кофейни (1–2 чел.): 150 руб./час + 3,5% + 2% от выручки новых гостей по его рекомендации, требования — опыт от 9 месяцев, узнаваемость, проведение мастер-классов. Нематериальная мотивация: звание «Бариста месяца», оплата внешнего обучения, корпоративные дегустации. Ожидаемые результаты (6 месяцев): текучесть снизится с 40% до 20–25%, доля старших бариста — 30–40%, оценка скорости обслуживания вырастет с 3,9 до 4,4 балла, жалобы на персонал снизятся на 50%.

Для загрузки вечернего слота (18:00–21:00) предлагаются еженедельные кинопоказы (пятница, суббота, 19:00–21:00) на 15–20 человек. Техническое оснащение: проектор (25 000 руб. разово или аренда 2 000 руб./вечер), экран, звук. Лицензирование через Kinopoisk Pro (500–1 500 руб./фильм). Выбор фильма — голосование в ВКонтакте. Экономика одного вечера (15 гостей): выручка ~5 990 руб. (билеты 150 руб., комбо 280 руб., доп. напитки), расходы ~3 102 руб. (лицензия, продукты, зарплата, проектор), чистая прибыль ~2 888 руб., за месяц (8 показов) — ~23 100 руб. Дополнительные инструменты: предпоказ с дегустацией нового напитка, антракт с голосованием через QR-код, постпоказ с обсуждением. Риски минимизируются: при низкой посещаемости (<5 чел.) — отмена показа; строгий контроль времени до 21:30; только легальные лицензии. Ожидаемые результаты: вечерняя посещаемость — 30–40 гостей в неделю, выручка вечернего слота — 25–30 тыс. руб./мес, средний чек гостя киновечера — 400–450 руб., узнаваемость бренда среди молодёжи +10–15%.

Предложена гибридная программа. Бумажная карта «10+1» для всех гостей: 10 отметок (печатей) — 11-й напиток бесплатно (до 200 руб.), срок 3 месяца. Затраты: 3 000 руб. на типографию + 500 руб./мес. Цифровая лояльность через Telegram/MAX-бот для молодёжи: виртуальная карта с QR-кодом, автоматический подсчёт визитов, пуш-уведомления, секретные скидки. Стоимость разработки — 5–7 тыс. руб. Программа «Приведи друга»: новый гость называет имя пригласившего, пригласивший получает +1 отметку, новый гость — скидку 15% на первый заказ. LTV привлечённого гостя — 1 050–1 400 руб. Окупаемость: бумажная карта — 7–9 бесплатных напитков в месяц, бот — 1 месяц, реферальная программа — 2–3 месяца. Ожидаемые результаты (4–6 месяцев): доля постоянных гостей ( $\geq 5$  визитов/мес) вырастет с 15% до 30–35%, частота визитов постоянных гостей — с 1,5 до 2,5 раз в неделю (+50–65%), прирост новых гостей по рекомендациям — до 20–25%.

План внедрения (4 месяца): месяц 1 — трехуровневое меню, комбо, система мотивации, бумажная лояльность; месяц 2 — бот, программа «Приведи друга», пилотные киновечера; месяц 3 — полноценные киновечера (8 показов/мес),

расширение реферальной программы, опрос гостей; месяц 4 — анализ KPI, корректировка.

Прогноз ключевых показателей: средний чек дневной — с 375 до 420–430 руб. (+12–15%); выручка вечернего слота — с 0 до 25–30 тыс. руб./мес; текучесть персонала — с 40% до 20–25%; доля гостей, считающих цены адекватными — с 55% до 70–75%; частота визитов постоянных гостей — +50–65%; доля новых гостей по рекомендациям — с 5% до 15–20%; оценка скорости обслуживания — с 3,9 до 4,3–4,4 балла. Кумулятивный экономический эффект: дополнительная выручка ≈110 000 руб./мес, чистая прибыль ≈50 000–60 000 руб./мес.

Риски и их минимизация: низкая посещаемость киновечеров — бесплатный вход, регистрация, отмена при <5 чел.; реакция конкурентов — скорость внедрения и дифференциация; сопротивление персонала — вовлечение в разработку, пилотный режим; сложности с лицензированием — договор с агрегатором до запуска; конфликт с соседями — контроль времени до 21:30, наушники.

**Заключение.** Проведённое исследование показало, что успешное развитие кофейни в малом городе требует системной адаптации сервисной модели к локальной специфике. Теоретический анализ выявил ключевые особенности малых городов: низкая платёжеспособность, консерватизм, высокая роль «сарафанного радио», персонализация.

Анализ кофейни «Сова» подтвердил её сильные стороны (локация, качество кофе, лояльная аудитория) и системные проблемы (несоответствие цен ожиданиям, текучесть 40%, отсутствие программы лояльности, слабая вечерняя загрузка).

Разработан комплекс проектных решений: трёхуровневое меню и комбо, система мотивации «Бариста-профессионал», событийный формат «Кино и Кофе», гибридная программа лояльности с элементами «сарафанного маркетинга». Прогнозируемый экономический эффект — дополнительная выручка 110 тыс. руб./мес, чистая прибыль 50–60 тыс. руб./мес, улучшение всех операционных показателей. Предложенные рекомендации могут быть внедрены в кофейне «Сова» и масштабированы на другие предприятия малых городов.