

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование качества обслуживания на предприятии
общественного питания (на примере ресторана «Альманах» при гостинице
«Репино Парк Отель», Санкт-Петербург)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Пичугиной Полины Дмитриевны

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой

к.и.н, доцент

О.В. Королева

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Качество сервисного обеспечения представляет собой одну из важнейших характеристик успешной деятельности предприятия общественного питания, включая сегмент ресторанного бизнеса. В контексте современной экономической среды, характеризующейся высокой степенью конкуренции и расширением выбора потребителя, фактор сервисного обслуживания приобретает определяющее значение в процессе формирования конкурентных преимуществ предприятия. Ключевая цель управления рестораном включает не только максимизацию доходов, но и формирование устойчивого ядра постоянных посетителей посредством рационального использования трудового потенциала — персонала. Уровень экономического благополучия заведения находится в прямой зависимости от степени эффективности взаимодействия работников с гостями, поскольку производительность коллективных усилий непосредственно влияет на экономические показатели организации. Решение проблемы оптимизации качества обслуживания осуществляется управлением посредством постоянного обновления и модернизации действующих стандартов сервиса.

На современном этапе развития управление качеством обслуживания сосредоточено на повышении профессиональной компетентности кадров, развитии корпоративной идентичности и укреплении репутации заведения. Меры воздействия на эти аспекты реализуются через функционирующие нормы сервиса, механизмы стимулирования и подготовки работников. Значение качества обслуживания в ресторанном секторе имеет приоритетную важность ввиду того, что оно направлено на создание позитивного клиентского опыта, мотивацию инициативности сотрудников и подготовку высококлассных профессионалов. Вся деятельность ресторана ориентирована не только на минимизацию расходов, но и на обеспечение дополнительной ценности продукта путем поддержания особой атмосферы, внимательного отношения к мелочам и безупречной модели обслуживания. Инвестиции в сферу качественного обслуживания оправдывают себя лишь при условии оптимального соотношения затрат на оплату труда и роста показателя лояльности потребителей.

Таким образом, оптимизация качества обслуживания в ресторане «Альманах» представляется актуальной задачей управленческой структуры. Работники, адекватно оценивающие значимость своего вклада и обладая соответствующими профессиональными компетенциями, становятся основным ресурсом и стратегическим преимуществом организации. Сегодняшний этап развития ресторанного бизнеса характеризуется значимой ролью в индустрии гостеприимства, обеспечивая посетителям не только возможность приема пищи, но и полноценный отдых. Высокий уровень обслуживания выступает центральным фактором, оказывающим влияние на степень удовлетворения потребностей гостя, его приверженность заведению и конечные финансово-хозяйственные результаты ресторана.

Цель работы – на основе изучения теоретических аспектов исследования качества обслуживания в сфере общественного питания проанализировать качество обслуживания в ресторане «Альманах» при гостинице «Репино Парк Отель», Санкт-Петербург, и разработать мероприятия по его совершенствованию.

Для выполнения указанной цели решаются следующие задачи:

- Изучить понятия и факторы, влияющие на качество обслуживания в сфере общественного питания;
- Изучить роль качества обслуживания в формировании имиджа предприятия общественного питания;
- Рассмотреть модели и методы оценки качества обслуживания в сфере общественного питания;
- Дать характеристику хозяйственной деятельности ресторана «Альманах» при гостинице «Репино Парк Отель», Санкт-Петербург;
- Проанализировать особенности организации обслуживания в структуре процесса оказания услуг общественного питания ресторана «Альманах» при гостинице «Репино Парк Отель», Санкт-Петербург;
- Разработать программу улучшения качества обслуживания в ресторане «Альманах» при гостинице «Репино Парк Отель», Санкт-Петербург;

- Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость результатов исследования представляет значительную ценность для руководителей предприятий общественного питания, позволяя усовершенствовать действующую практику предоставления качественных услуг, внедрить инновационные технологии обслуживания и повысить общую конкурентоспособность организации.

Научная новизна работы проявляется в разработке уникальной стратегии улучшения качества обслуживания, учитывающей особенности деятельности ресторанов при гостиничных комплексах. Особое внимание уделено использованию комплексного подхода, включающего организационные и технологические меры для повышения удовлетворенности целевой аудитории.

Теоретико-методологическая база исследования базируется на работах ученых, занимающихся вопросами управления качеством услуг, таких как Кутаева Т. Н.¹, Басовский Л. Л.², Шоул Дж.³, Антонова В.А.⁴, Котлер Ф.⁵, Перельгина Е. Б.⁶, В.М. Шепель⁷, Москаев А.В.⁸ и другие. Еще были изучены официальные документы и государственные стандарты. Использование научных трудов, посвящённых проблемам сферы сервиса и гостеприимства, позволяет получить исчерпывающую картину современного состояния изучаемого вопроса. Источниками практического исследования послужили сведения

¹ Кутаева Т. Н., Кутаева Е. А. Общественное питание в системе потребительских услуг // Вестник НГИЭИ. № 3., 2013 г. – 114-125 с.

² Басовский Л. Л. Управление качеством. Учебник. М.: Высшее образование. 2006 г. – 206 с.

³ Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество: Альпина Паблишер / Перевод: И. Евстигнеева. – 5-е изд.; перераб. и доп. - Москва, 2013 г. – 145 с.

⁴ Антонова В.А. Систематизация факторов развития ресторанного бизнеса в особых экономических условиях // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 3, № 3, 2017 г. – 237-240с.

⁵ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2022 г. – 104-128 с.

⁶ Перельгина Е. Б. Психология имиджа: Учебное пособие. Аспект Пресс, 2002 г. – 147 с.

⁷ В.М. Шепель: Имиджелогия. Как нравиться людям. М.: Народное образование, 2002 г. – 189-198 с.

⁸ Москаев А.В. Имидж как важнейший элемент маркетинговых коммуникаций компании / А.В. Москаев, Е.В. Комарова // Статистика и экономика. 2014. №6 – 56-63 с.

бухгалтерского учета ООО «РЕПИНО КЛУБ»⁹, опросы гостей ресторана и методика тайного покупателя. Теоретическая значимость работы определяется возможностью обобщения подходов к оценке и совершенствованию процессов обслуживания для выработки научно-обоснованных управленческих решений.

Бакалаврская работа структурирована следующим образом: введение, основная часть (включающая три главы), заключение, список использованных источников и приложения. Первая глава посвящена рассмотрению определений качества обслуживания различными авторами, раскрытию его функционального назначения и роли в управлении трудовыми ресурсами, исследованию методик оценки (метод SERVQUAL, анкеты) и регламентируемых норм обслуживания. Вторая глава содержит характеристику ресторана, описание его организационного устройства, оценку финансовой отчетности ООО «РЕПИНО КЛУБ», сильные и слабые стороны заведения. Осуществлен анализ текущего уровня обслуживания методом «тайный покупатель» и с помощью анализа отзывов посетителей. Предложены практические рекомендации по развитию сервисной составляющей ресторана с экономическим расчетом целесообразности их осуществления.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В рамках ресторанного бизнеса качество представляет собой комплексное свойство, характеризующее эффективность деятельности предприятия во всех сферах. Согласно международному стандарту ISO 9000:2015, качество определяется как степень соответствия характеристик продукции или услуги установленным требованиям, предусматривающим применение процесса постоянного улучшения, охватывающего планирование, контроль и мониторинг. Для ресторанов это означает установление строгих стандартов обслуживания и систематическое наблюдение за удовлетворенностью гостей.

⁹ Бухгалтерская отчетность организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7814841830_ooo-repino-klub#form-profit(дата обращения: 10.04.2026) . – Загл. с экрана. - Яз. рус.

Качество обслуживания рассматривается как многофакторный показатель, который отражает соответствие фактически оказываемого сервиса ожиданиям целевого сегмента потребителей. Конкурентоспособность организаций общественного питания повышается в условиях роста конкуренции рынка и возрастающих запросов посетителей, поэтому повышение данного параметра становится ключевым условием увеличения доходности заведений. Качественное обслуживание включает заботливое отношение к гостям, минимизацию затрат времени, создание комфортной обстановки для выбора меню и заказа блюд. Этот фактор зависит от профессионализма сотрудников, уникальности концепции ресторана, местоположения объекта, ценовой политики и вовлечённости владельца в операционную деятельность. Важнейшими показателями выступают соблюдение санитарно-гигиенических норм, оригинальность ассортимента и автоматизация бизнес-процессов.

Высокое качество обслуживания является фундаментальным элементом маркетинговых инструментов и важным фактором устойчивого конкурентного преимущества организации. Внешнее оформление помещений и ценообразование могут быть повторены конкурентами, тогда как особая корпоративная культура, проявляемая персоналом, создаёт уникальный ресурс для формирования лояльности посетителей. Имидж предприятия общественного питания складывается на основе стабильных представлений и поведенческих реакций потребителей, возникающих в результате взаимодействия с брендом. Качество обслуживания выполняет несколько ключевых функций: коммуникативную (персонал передаёт основные ценности бренда), дифференцирующую (формирует критерии предпочтения конкретного заведения среди аналогичных предложений рынка) и стабилизационную (способствует формированию прочной эмоциональной привязанности клиента).

Формирование положительного впечатления происходит путём сравнения личных ожиданий потребителя с объективными характеристиками полученного опыта. Соответствие этих факторов формирует благоприятный опыт, укрепляет доверие и закрепляет позитивный образ заведения в общественном сознании.

Процесс оценки качества услуг представляет собой поэтапный аналитический и измерительный подход, направленный на выявление расхождений между воспринятым потребителем уровнем сервиса и ожидаемым показателем для дальнейшего повышения лояльности к бренду. Специфика рассматриваемой категории связана с её нематериальностью и непосредственной зависимостью от процесса потребления, что обуславливает необходимость комплексного применения количественных и качественных методов исследований. Теоретически разработаны специальные модели оценки эффективности работы ресторанов. Наиболее распространёнными являются SERVQUAL (выявляет разрыв между ожиданиями и восприятием по критериям надёжности, отзывчивости, гарантии, сопереживания и материальной составляющей); SERVPERF (фокусируется исключительно на оценке восприятия); Модель Кано (подразделяет характеристики на обязательные, увеличивающие удовлетворённость и вызывающие восхищение).

Сбор первичных данных осуществляется путем проведения опросов и анкетирований (в том числе через онлайн-канал обратной связи), внедрения метода «тайного гостя», анализа отзывов в открытых источниках и наблюдением руководителей за работой персонала. Целесообразна интеграция различных методов оценки, позволяющая получить наиболее точные результаты и эффективно управлять предпочтениями целевых аудиторий.

Ресторан «Альманах»¹⁰ расположен вблизи Финского залива и является частью комплекса «Репино Парк Отель и СПА», его зал рассчитан на одновременное обслуживание порядка 120 гостей и работает ежедневно с 11:00 до 23:00. В меню представлены блюда русской, итальянской, испанской и французской кухни, разработанные шеф-поваром Дмитрием Корсаковым, а средний чек составляет 2–3 тысячи рублей. Заведение пользуется популярностью среди туристов, семей с детьми и постояльцев гостиницы, здесь

¹⁰ Сайт ресторана [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://almanah.hotel-repino.ru/> (дата обращения: 10.02.2026). – Загл. с экрана. - Яз. рус.

регулярно проходят музыкальные вечера, гастрономические события и винные дегустации, а для детей организована специальная развлекательная программа.

SWOT-анализ ресторана выделяет такие сильные стороны, как живописное расположение, партнёрство с известным гостиничным комплексом, высокое качество блюд и информативный сайт. К слабым сторонам относятся выраженная сезонность выручки, высокий уровень цен и удалённость от центра Санкт-Петербурга. Среди возможностей развития — расширение сотрудничества с туроператорами, внедрение онлайн-бронирования и акцент на локальных продуктах. К факторам риска причисляют рост закупочных цен, усиление конкуренции и сложности с подбором персонала.

По итогам 2025 года выручка ресторана составила 82 млн рублей, чистая прибыль — 8,5 млн рублей, при этом отмечается рост задолженности перед поставщиками и высокая текучесть кадров: штат насчитывает 8 штатных сотрудников. Система оплаты труда сочетает фиксированный оклад и процент от оборота.

Организация сервиса строится на внимательном отношении к гостям: администраторы помогают с выбором блюд, заказы быстро оформляются через автоматизированную систему Iiko, а для постоянных гостей действует программа лояльности Wallet со скидкой 15% в день рождения.

Анализ отзывов показывает среднюю оценку 4,4 балла на Яндекс.Картах (92 оценки), а контрольное посещение «тайным гостем» подтвердило уровень сервиса на 4 балла. Посетители отмечают чистоту, эстетичную подачу и профессионализм персонала, однако в часы пик бывают задержки с предоставлением счетов и обслуживанием напитками.

В условиях высокой конкуренции на рынке гостеприимства ресторану «Альманах» необходимо внедрять инновационные решения для повышения качества обслуживания, что напрямую влияет на удовлетворённость гостей и финансовые результаты. Современный преуспевающий ресторан — это не только высокое качество блюд, но и скорость обслуживания, индивидуальный подход, безупречный сервис и технологичность. В связи с этим предлагается

комплексная программа по улучшению качества обслуживания, ключевым элементом которой станет внедрение электронного меню с элементами искусственного интеллекта, а также ряд организационных мероприятий, направленных на совершенствование работы персонала и взаимодействия с гостями. Электронное меню позволит персонализировать предложения, анализировать предпочтения и историю заказов гостей, предоставлять интерактивную информацию о блюдах, включая фотографии, состав и калорийность, а также обеспечит многоязычность и мгновенное обновление ассортимента и акций. Интеграция с CRM-системой ресторана даст возможность формировать индивидуальные предложения в рамках программы лояльности, что поможет сократить время ожидания заказа, увеличить средний чек за счёт дополнительных продаж и повысить удовлетворённость посетителей благодаря индивидуальному подходу, одновременно снижая нагрузку на персонал.

Внедрение электронного меню планируется осуществить в течение двух месяцев в пять этапов: подготовка контента (фотосъёмка блюд, описания), техническая интеграция с кассой и складом, обучение персонала, тестовый запуск на ограниченном количестве столов и полномасштабный запуск во всём ресторане. Примерная стоимость проекта при использовании готового SaaS-решения составит от 160 до 220 тысяч рублей в первый год, а при заказе кастомной индивидуальной разработки — от 400 тысяч рублей разово плюс ежегодная поддержка. Для ресторана «Альманах» на начальном этапе рекомендуется выбрать SaaS-решение для минимизации стартовых вложений и быстрого получения эффекта.

Параллельно с внедрением технологий предлагается реализовать комплекс организационных мероприятий. В первую очередь, это обучение персонала: регулярные тренинги по современным стандартам сервиса, техникам продаж и разрешению конфликтных ситуаций для официантов, хостес, барменов и администраторов. Затраты на обучение команды из восьми человек составят от 70 до 270 тысяч рублей в зависимости от формата (дистанционные или очные корпоративные курсы). Важной частью станет система наставничества, когда

опытные сотрудники будут закрепляться за новичками для быстрой адаптации и передачи лучших практик, что особенно актуально в условиях высокой текучести кадров. Для сбора и анализа обратной связи предлагается внедрить систему онлайн-опросов через QR-коды, мониторинг отзывов на внешних площадках и панель управления для управляющего, что позволит оперативно выявлять системные проблемы и реагировать на них; годовые затраты на эти мероприятия составят около 85 тысяч рублей плюс расходы на мотивацию гостей оставлять отзывы.

Программа лояльности будет интегрирована с электронным меню и перейдет от универсальных скидок к персонализированным предложениям на основе цифрового профиля гостя. Предлагается многоуровневая система («Бронзовый», «Серебряный», «Золотой» гость) с нематериальными привилегиями: комплименты от шефа, приоритетное бронирование, персональные рекомендации. Внедрение такой системы оценивается в 888 тысяч рублей. Для сотрудников будут созданы внутренние цифровые инструменты — чат-бот с инструкциями и система внутренних сообщений на базе корпоративного мессенджера, что ускорит адаптацию новичков и снизит нагрузку на наставников; разовая настройка чат-бота составит от 40 тысяч рублей.

Общий бюджет первого этапа внедрения всех мероприятий составит около 2,7 миллиона рублей. Экономическая эффективность проекта напрямую зависит от достигнутого роста выручки: при оптимистичном сценарии (прирост 25%) вложения окупятся менее чем за год, при оптимальном (17%) — примерно за два года, а при пессимистичном (12%) срок окупаемости составит почти 16 лет. Таким образом, проект можно считать экономически оправданным при ожидаемом росте продаж не менее 17% в год. Внедрение электронного меню и комплекса организационных мер позволит ресторану «Альманах» не только соответствовать современным стандартам индустрии гостеприимства, но и создать уникальную атмосферу заботы о каждом госте, укрепить конкурентные

позиции и обеспечить устойчивый рост репутации и финансовых показателей в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. На сегодняшний день с развитием сферы услуг и ростом конкуренции изменяются и требования потребителей. В современной прогрессивной экономике при управлении качеством обслуживания используются не только меры по стандартизации процессов, но и развиваются методы, направленные на создание уникального опыта для гостя и формирование его лояльности. Механизм внешнего воздействия на качество сервиса реализуется через систему стандартов обслуживания и мотивацию персонала. Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности ресторана, так как оно направлено на мотивацию персонала к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя, но и позволяет получить прибыль, формируя положительный имидж заведения.

На данный момент инвестиции в качество обслуживания эффективны только тогда, когда органы управления достигают баланса между затратами на персонал и ростом удовлетворённости гостей, оправдывая все вложения в сервис. Качество обслуживания – это опосредованное воздействие на восприятие гостя, предполагающее создание такой внешней ситуации и атмосферы, которые побуждают персонал к действиям, соответствующим стандартам гостеприимства. В процессе всей деятельности оно выступает ключевым инструментом формирования лояльности. Чем выше уровень развития организационной культуры и профессионализма команды, тем стабильнее и качественнее становится сервис. Соблюдая все принципы организации сервиса (профессионализм, коммуникативность, надёжность), можно получить необходимый результат: повышение удовлетворённости гостей, что выражается в росте числа постоянных посетителей и положительных отзывов. В отдельных случаях уровень вовлечённости персонала достигает достаточно высокой степени, и тогда сотрудники проявляют инициативу, не дожидаясь указаний. Отсюда следует, что формирование потребностей гостя и развитие личности сотрудника предопределяются развитием культуры сервиса в организации.

Качество обслуживания – это процесс, направленный на повышение удовлетворённости гостей и лояльности сотрудников, что приводит к улучшению репутации и финансовых результатов ресторана. В ресторане «Альманах» используются различные методы обеспечения качества, включая материальные (система мотивации) и нематериальные (стандарты, обучение).

Материальное стимулирование для штатных работников состоит из выплаты заработной платы и премий, зависящих от выручки. Система мотивации напрямую влияет на доходы персонала.

Нематериальное стимулирование также играет важную роль. Оно включает в себя программы обучения (тренинги по стандартам сервиса), систему наставничества, а также организационную культуру, которая создаёт дружественную атмосферу. Для сотрудников нематериальное стимулирование включает возможность карьерного роста, обучение с помощью внутренних ресурсов и работу в престижном коллективе. Реализация разработанной программы по совершенствованию качества обслуживания, включающей внедрение электронного меню с элементами искусственного интеллекта, многоуровневой системы лояльности и комплекса мероприятий по развитию персонала, позволит ресторану «Альманах» не только соответствовать современным стандартам индустрии гостеприимства, но и сформировать прочную основу для дальнейшего роста. Экономический анализ проекта демонстрирует его высокую эффективность при определенных условиях, что обеспечивает окупаемость вложений в течение нескольких лет. Внедрение предложенных цифровых решений и организационных изменений приведёт к увеличению среднего чека, оптимизации операционных процессов и росту лояльности гостей за счёт персонализированного подхода, что в совокупности укрепит конкурентные позиции ресторана и создаст устойчивый фундамент для его финансового благополучия. В целом, использование комплексного подхода к качеству обслуживания позволяет ресторану «Альманах» привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, повышать удовлетворённость гостей и улучшать финансовые показатели заведения.