

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, операционный директор  
/Е.О. Кханбхай/  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, к.э.н., доцент  
/Т.А. Худякова /  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Повышение эффективности деятельности ресторана через внедрение сервиса  
тайный покупатель (на примере сети «Рестостар» г.Челябинска).

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2018.260. ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ К.В Айхель /  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор  
студент группы ЭУ – 442  
\_\_\_\_\_/ А.А. Луговских /  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н  
\_\_\_\_\_/ М.Г. Ефимова /  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Луговских А.А. Повышение эффективности деятельности ресторана через внедрение сервиса тайный покупатель (на примере сети «Рестостар» г. Челябинска).

– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-442, 88 с., 11 ил., 4 табл., библиогр. список – 80 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью изучения имеющейся системы тайного гостя в холдинге «Рестостар» и ее автоматизация.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия сервиса и гостеприимства в ресторанном бизнесе, пути повышения конкурентоспособности благодаря повышению сервиса, мотивация персонала организаций общественного питания.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику холдинга «Рестостар» и описание его деятельности, анализ существующей системы тайного гостя и его автоматизация.

В результате проведенной работы была проведена автоматизация системы тайного гостя холдинга «Рестостар» путем перевода анкеты в инновационный опрос Google Forms. Была выявлена практическая польза системы тайного гостя и подсчитаны прибыли и убытки от данной системы.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 РОЛЬ УРОВНЯ СЕРВИСА И ГОСТЕПРИИМСТВА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ .....	9
Понятие сервиса и основные правила гостеприимства в сфере услуг. ....	9
Повышение уровня сервиса в обслуживании в условиях конкуренции.....	13
Система «Тайный покупатель» как инструмент контроля уровня сервиса.....	23
2 АНАЛИЗ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	
Общие тенденции развития общественного питания в мире.....	31
Спрос на услуги в России.....	38
Рынок общественного питания в Челябинской области .....	43
3 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ» ХОЛДИНГОМ «РЕСТОСТАР» .....	52
Характеристика холдинга и его рыночные позиции .....	52
Внедрение системы «Тайный покупатель» как средство контроля и развития.....	56
Автоматизация сервиса «Тайный покупатель».....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета тайного гостя холдинга «Рестостар» .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Ресторанный бизнес не только настоящее искусство, но и целый механизм, который должен работать изо дня в день без перебоев. В основе ресторанного бизнеса лежат вкусные блюда из свежих и качественных продуктов, необычная и свежая концепция, запоминающийся интерьер, сложнейшая политика обслуживания. Именно качество сервиса дает определить статус ресторана.

Многочисленные правила и нормы обслуживания, подачи блюд, сервировки стола требуют непрерывного контроля, именно поэтому управляющие в ресторанах специально и очень тщательно обучают весь персонал. И, для того, чтобы получать о подготовленности персонала объективную оценку, рестораторы начали вводить систему «Тайный покупатель». На данный момент это очень эффективная и полезная для предприятия система, которая помогает вывести ресторан на новый, более высокий уровень, путем повышения эффективности его деятельности.

**Цель работы** – повышение эффективности работы ресторана через внедрение сервиса «Тайный покупатель».

### **Задачи работы:**

- дать определение сервису и изучить основные правила в сфере услуг;
- определить инструменты контроля уровня сервиса;
- рассмотреть общие тенденции развития общественного питания в Мире;
- определить спрос на услуги общественного питания в России;
- изучить рынок общественного питания в Челябинской области;
- дать подробную характеристику холдингу «Рестостар» и выявить его рыночные позиции;
- рассмотреть внедрение системы «Тайный покупатель» и оценить ее эффективность

– найти способы усовершенствования существующей системы «Тайный покупатель».

**Объект работы** – система «Тайный покупатель» холдинга «Рестостар» и ее автоматизация.

**Результаты работы.** Изучены основные правила и стандарты в сфере услуг, выявлены общие тенденции развития сферы гостеприимства, как в Море, так и в России. Определен спрос на услуги общественного питания в городе Челябинске, изучены конкурирующие между собой холдинги.

Усовершенствование уже существующей системы «Тайный покупатель» путем ее перевода из «Microsoft Excel» в инновационное приложение «Google Forms», что позволило сделать ее более понятной и удобной для пользователя, одновременно, сократив затраченное время на ее заполнение.

Полный переход холдинга «Рестостар» на обновленную систему, разработанную в «Google Forms», для получения достоверной и объективной оценки своих ресторанов.

# 1 РОЛЬ УРОВНЯ СЕРВИСА И ГОСТЕПРИМСТВА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

## Понятие сервиса и основные правила гостеприимства в сфере услуг

Сегодня в условиях интенсивного развития рыночной системы ключевое значение приобретает эффективное, доходное хозяйствование при абсолютной экономической самостоятельности компаний. Это, в свою очередь, повышает роль оптимизации коммерческой деятельности. В условиях высокой конкуренции одним из приоритетных направлений становится организация обслуживания. Ключевыми принципами работы выступают качество, безопасность, профессионализм [8].

В качестве одного из ключевых способов достижения конкурентоспособности предприятия на рынке выступает эффективное обслуживание. Это направление не зависит от сферы деятельности фирмы [13].

Не имеет значения, чем занимается компания, выпускает продукцию или производит работы, качественный сервис считается единственным стратегическим решением, позволяющим опередить другие предприятия. В рамках рыночных отношений система обслуживания должна постоянно совершенствоваться [27].

Предприятиям необходимо периодически обновлять перечень работ, добавляя в него наиболее соответствующие потребностям покупателей, возможностям самих компаний. Обслуживание – это способ привлечения большого количества клиентов. Оно позволяет увеличить объемы реализации изделий, повысить доходность предприятия, его конкурентоспособность. Компания не сможет должно работать на рынке, не уделяя должного внимания постоянно изменяющимся внешним факторам. При этом необходимо глубокое исследование процессов, анализ и прогнозирование конъюнктуры [33].

Обслуживание – это комплекс мероприятий, проводимых в процессе приобретения, поставки, последующего сопровождения продукции [33].

Ими могут выступать производственные объединения, распределительные предприятия, конечные пользователи товаров. Сопровождение продукции может осуществляться разными субъектами. К примеру, крупное предприятие может создать центр обслуживания. Сервис осуществляется экспедиторскими фирмами, участвующими в производственно-сбытовом процессе [13].

Если рассматривать понятие широко, то обслуживание – это комплекс функций, видов деятельности подсистем компании, обеспечивающих взаимодействие с потребителями в разрезе каждого информационного и материального потока по параметрам качества, номенклатуры, стоимости, времени, места поставляемых изделий, согласно рыночным запросам [33].

Чтобы построить качественный сервис, необходимо учесть следующие факторы.

1. Сформировать корпоративную культуру.
2. Детализировать модель клиента.
3. Обеспечить максимальную гибкость и приспособляемость сервис-деятельности к удовлетворению потребностей клиентов [7].

Сервис в ресторанном бизнесе играет ключевую роль, т.к. именно уровень обслуживания и его качество влияют на статус заведения [7].

Можно выделить несколько видов обслуживания.

#### 1. Буфет.

Буфет предусматривает выкладку блюд и напитков на разных столиках, как их называют в профессиональных кругах, на «островках». Гости ресторана могут самостоятельно брать себе еду. Но чаще всего официанты при таком виде обслуживания сами раздают гостям первые и вторые блюда по желанию самих гостей [9].

#### 2. Самообслуживание.

Часто самообслуживание или шведский стол ошибочно называют «буфетом», но между этими видами обслуживания существует большая разница. Традиционное самообслуживание предусматривает нахождение в зале единственного прилавка, на котором в определенном порядке выставлены

закуски, первые блюда, блюда из мяса и морепродуктов, салаты, порезанные овощи, свежие или приготовленные ан пару, десерты и сыры. Проходя мимо стойки, посетитель самостоятельно выбирает блюда на свой вкус. Накладывать еду в тарелки может как официант, так и сам гость ресторана.

Данный вид обслуживания имеет следующие преимущества:

- быстрота получения блюд;
- наглядность – посетитель всегда может видеть блюда, перед тем, как его выбрать [9].

### 3. Обслуживание по-американски.

Обслуживание по-американски является самым популярным и распространенным в мире видом обслуживания в ресторане.

Можно выделить следующие преимущества:

- практичность;
- низкие расходы;
- удобство для гостя;
- не требует специального и сложного обучения обслуживающего персонала.

При данном виде обслуживания все блюда раскладывают по тарелкам сразу после приготовления на кухне. Все клиенты получают уже готовые блюда. Главная задача официанта – красиво и правильно их подать [13].

### 4. Обслуживание по-английски.

Обслуживание по-английски часто называют семейным стилем обслуживания в ресторане (family style). Для всех гостей, сидящих за столиком, еду подают на едином большом блюде, а официант по очереди наполняет тарелки каждого посетителя [24].

### 5. Обслуживание по-русски.

Официант приносит на каждый столик блюдо на несколько порций, а клиенты самостоятельно накладывают пищу себе на тарелки [13].

### 6. Обслуживание по-французски.

Такое обслуживание считается самым дорогим и относительно сложным видом обслуживания. Оно требует специально подготовленного персонала,

который знает все тонкости данного вида обслуживания, и из-за своей сложности мало распространено во всем мире, в отличие от остальных [7].

Приготовление пищи при таком способе обслуживания заканчивается на специальном столе, который называется «gueridon», на этом же столике определяются порции. Заправку соусами осуществляют на тележке. Перед подачей блюда на стол, официант предлагает «главному за столом» – одному из присутствующих за столиком клиенту – продегустировать блюдо [24].

Обслуживание по-французски до сих пор используют в старинных, очень престижных ресторанах и гостиницах, где завершение приготовления любого блюда происходит на глазах у клиентов. Как правило, каждый ресторан продумывает и использует свой вид обслуживания [27].

Чаще всего заведения применяют сразу несколько способов обслуживания гостей, ведь такое смешение типов обслуживания является как удобным, так и эффективным [33].

Качественный сервис создать достаточно трудно, для этого необходимо:

- непрерывно следить за персоналом, обращая внимание на весь процесс обслуживания, начиная, с встречи и приветствия, заканчивая, прощанием;
- постоянно обучать персонал, давать новые и интересные знания;
- дать понять персоналу, что заведению нужны квалифицированные кадры, и что они являются лицом самого заведения;
- помогать персоналу в сложных ситуациях с посетителями, показывая решительность, но мягкость и понимание к гостю и его проблемам на своем собственном примере [9].

Для создания качественного сервиса необходимо знать ключевые ступени обслуживания посетителей в ресторане, сюда входят и основные правила и стандарты гостеприимства, без которых не сможет продуктивно работать ни одно уважающее себя заведение. На рисунке 1.1 показаны ключевые ступени обслуживания гостей ресторана [12].

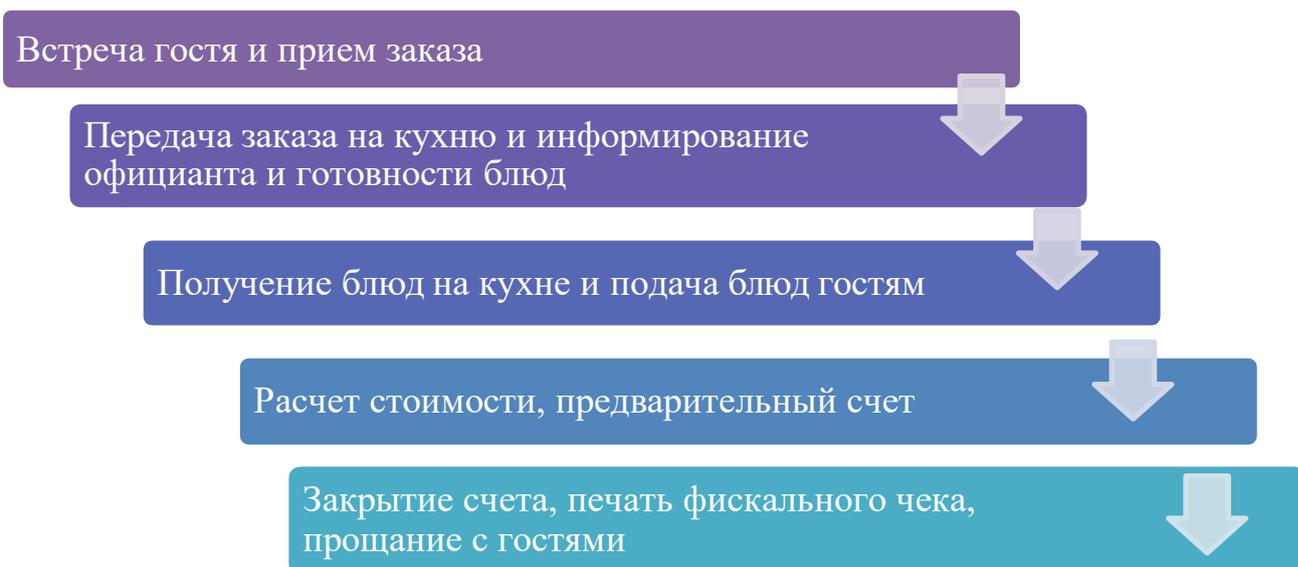


Рисунок 1.1 – Ключевые ступени обслуживания

Гостей необходимо обслуживать быстро, без шума и суеты. Время ожидания обслуживания должно составлять не более 15-20 минут (до момента подачи холодных блюд). Официант должен уметь ставить посуду и раскладывать столовые приборы перед гостем без шума, плавными движениями и в определенном порядке [3].

В ресторане используют три способа подачи закусок и блюд:

1. «В обнос» (французский способ) – с перекладыванием заказного блюда на тарелки гостю с помощью специальных приборов.
2. «В стол» – русский способ с расстановкой заказных блюд (несколько порций в одной посуде) на обеденном столе.
3. Предварительное перекладывание закусок и блюд на тарелки гостей на подсобном или приставном столе (английский способ) [27].

Повышение роли сервиса в обслуживании клиентов в условиях конкуренции

Главное правило хорошего ресторана: отличная и вкусная еда, прекрасная, уютная и успокаивающая атмосфера и высокий уровень сервиса. Примечательно, что именно уровень обслуживания, а не разнообразие меню будет для гостей

заведения памятен, о чем они непременно расскажут своим знакомым, родным и друзьям, создадут заведению лучшую рекламу [47].

А вот посетители, столкнувшиеся с невниманием со стороны официантов, вряд ли придут в данный ресторан снова. Второго шанса произвести первое впечатление уже не будет. Именно поэтому радушный прием и качественное обслуживание – то, к чему следует стремиться всем ресторанам и кафе [24].

Гости – вот кто самый главный в правильном заведении. Персоналу следует радушно улыбаться им. В ресторан, кафе или бар приходят, чтобы отдохнуть и поднять настроение. Угрюмый бармен или официант оттолкнет посетителей, а улыбчивый персонал наоборот расположит к себе [53].

Необходимо общаться с гостями, задавать вопросы и предлагать свою профессиональную помощь в выборе напитков и блюд, знать все позиции в меню, без промедления отвечать на вопросы об ингредиентах [17].

Следует запомнить постоянных посетителей. Если персонал запомнит вкусовые предпочтения клиентов, то они по-особенному будут чувствовать себя, оценят отношение к ним и возвратятся в ресторан снова [22].

Нужно учитывать различные типы посетителей и деликатность работы с «трудными» клиентами [31].

Персонал должен знать, что точно необходимо делать для повышения уровня обслуживания. Проводите всевозможные тренинги, программы обучения, поощряйте, вознаграждайте сотрудников. Пусть они станут примером для всех. И помните о том, что только ресторан, сумевший предоставить отличный сервис, получит конкурентное преимущество лояльных гостей и стабильный финансовый приток [14].

Для того, чтобы заведение имело успех, приносило большие и стабильные прибыли, нужно качественно обучить и правильно замотивировать персонал [42].

По мнению владельцев ресторанов, частая смена кадров практически неминуема. В ресторанах больших городов за год текучесть кадров доходит до смены 2/3 обслуживающего персонала. Одна из главных причин – плохая мотивация сотрудников. Если человеку приходится мириться с

неблагоприятными условиями труда, то он не способен нормально работать, и вместо того, чтобы приносить прибыль вашему заведению, он ищет возможность побега в другое заведение [20].

Такая ситуация в ресторане может возникнуть и по вине самого владельца. Систематические штрафы, групповая материальная ответственность, чрезмерная загруженность и плохое питание персонала – это весомые причины частой смены кадров. Работая в таких условиях, сотрудники будут думать только о том, когда закончится смена и они наконец-то уйдут домой. Такая каторжная атмосфера понижает уровень сервиса и повышает количество неудовлетворенных клиентов. Посетителей в заведении становится меньше, а вместе с этим уменьшается прибыль. В этом случае проигрывают обе стороны: сотрудники, не удовлетворенные условиями труда, и репутация ресторана [1].

Поэтому каждый ресторатор должен правильно мотивировать персонал. Сотрудники будут чувствовать себя важной частью команды, а гостям заведения будет намного приятнее отдыхать в том месте, где их рады видеть. Если в вашем ресторане все происходит именно так, то цель достигнута [38].

Один из китов успешного ресторанного бизнеса – это персонал. Люди уже давно перестали ходить в заведения только ради дорогих интерьеров. Сейчас все идут в гости к шеф-повару, который приготовит вкусный ужин, или к официанту, который спросит «Вам как обычно?», или к бармену, который сделает любимый коктейль и расскажет ту историю, которую гость хочет услышать. Чем больше энтузиазма и мотивации у сотрудников, тем выше продуктивность. А значит, ресторан станет еще более успешным и привлекательным для гостей. Рассмотрим несколько способов мотивации персонала [34].

#### 1. Материальная мотивация.

Разделяя прибыль ресторана с работниками, вы включаете их в процесс ведения бизнеса. Попросту говоря, сотрудникам будет выгодно, чтобы ресторан зарабатывал больше, и они будут более ответственно подходить к своей работе.

Еще один хороший метод материальной мотивации – это поощрения. Премируйте официанта, у которого самый высокий средний чек за месяц или

повара, который предложил внести в меню высокомаржинальное блюдо. Задайте конкретную планку и наградите сотрудника, который оказался продуктивнее других. Это простимулирует команду и разбудит здоровый дух соперничества среди коллег [60].

## 2. Доступные условия труда

Производительность персонала не меньше зависит от условий труда. Во-первых, сотрудники должны вкусно и правильно питаться. Как и любой человек, официант будет работать намного лучше, если будет сыт и получит при этом все необходимые микроэлементы. В то же время, меню для персонала не должно быть слишком замысловатым и трудным для приготовления. Оно может быть составлено по мотивам основного меню ресторана, но в упрощенной версии. Главное, чтобы приготовление еды не тормозило основной рабочий процесс заведения [37].

Обязательно уделите внимание чистым раздевалкам, душевым кабинам и комфортным комнатам отдыха для персонала [48].

## 3. Обучение сотрудников ресторана.

Образование обслуживающего персонала в нашей стране находится на стадии зарождения, поэтому обучать своих сотрудников вам придется самостоятельно. Помогайте им заполнять пробелы в знаниях, и расширять профиль своих навыков.

Введите систему стажировок с наставниками для новых сотрудников, проводите тренинги с приглашенными коучами и мастер-классы с авторитетными личностями индустрии. Отправляйте сотрудников на специализированные курсы повышения квалификации и конференции. Чем больше нового и полезного опыта получит команда ресторана, тем лучше для самого заведения [2].

## 4. Поощрение и наказание персонала.

У работников должна быть уверенность, что за свои поступки они будут наказаны справедливо. Всегда лично объясняйте своим сотрудникам причину наказания и обсуждайте способы того, как избежать подобных нарушений в будущем. Каждый должен вынести справедливый урок после нарушения, но и перегибать палку тоже не стоит. Если работник будет постоянно думать об

избежании штрафа, то он не сможет достаточно сконцентрироваться на своей работе. Обозначьте все границы и правила работы обслуживающего персонала. Все сотрудники должны быть ознакомлены с бонусной системой и правилами штрафования. К ним могут относиться грязные столы, бой посуды, испорченная униформа и т.д [38].

#### 5. Нематериальный способ поощрения

Систему мотиваций персонала нужно построить так, чтобы она не вращалась только вокруг денег. Иначе вы рискуете воспитать команду, которая не согласится работать без дополнительного материального стимула. Запомните очень важное правило, что все сотрудники, вне зависимости от должности, одинаково заслуживают уважения. А в комбинации с гибким графиком работы, питанием и комфортными условиями труда, мотивация персонала будет всегда на высоком уровне [55].

Чтобы укрепить командный дух в коллективе, организовывайте для сотрудников совместный отдых после работы в виде корпоративов на дни рождения и официальные праздники. Чтобы разнообразить совместный досуг сотрудников, добавьте в список спортивные мероприятия, отдых на природе с барбекю, прохождение квест-румов и т.д [38].

Следует давать своим сотрудникам возможность высказаться и предлагать новые идеи. Поощряйте инициативу, которая исходит от команды. Если один из поваров выдвинул альтернативное блюдо, не спешите сразу отказывать ему. Выслушайте предложение, а еще лучше, узнайте мнение других сотрудников по этому поводу. Пусть персонал знает, что у них есть возможность генерировать свои идеи и участвовать в развитии ресторана вместе с вами [5].

Хороший руководитель всегда поддерживает свою команду и может войти в положение нуждающегося в помощи сотрудника. Но при этом нужно соблюдать рамки, иначе люди начнут злоупотреблять снисходительностью [10].

У рестораторов, помимо правильной мотивации, встает вопрос о качественном обучении персонала. Каждому управляющему нужно самостоятельно понять, каким образом обучать персонал, на что делать особые акценты, отталкиваясь от

концепции самого заведения. Обучение следует проходить абсолютно всему персоналу: менеджеры, бармены, кальящики, повара, официанты, шеф-повар, все обязаны знать меню, техники продаж, прочие стандарты и правила [41].

Рестораном является предприятие общественного питания с большим ассортиментом блюд сложного и интересного приготовления, блюда чаще всего фирменные, которые разрабатывает сам шеф-повар; вино водочные, табачные и кондитерские изделия так же всегда есть в продаже, возможно, десерты так же готовятся в самом заведении, а не заказываются в других компаниях [19].

В таком заведении могут проводиться различные мероприятия—деловые переговоры, встречи, приемы, приятное время провождения, вечера, торжества, юбилеи и т.д. И во всех случаях персонал должен вести себя корректно, выполняя работу на высшем уровне. Отсюда, можно сделать вывод, что ресторанный бизнес предъявляет особые требования к деловым и личным качествам своих сотрудников и разделяет их на категории [55].

Категория первая: администрация ресторана. Это управляющий ресторана, бухгалтерия, кадровая, маркетинговая, рекламная службы, специалист, который отвечает за обучение персонала, служба логистики и так далее. То есть, это люди, которые обеспечивают финансово-административное управление рестораном и несут полную ответственность за его состояние [64].

Категория вторая: специалисты кухни, шеф-повар, су-шеф; заведующий производством, повара, повара-кондитеры, то есть, это те люди, которые обеспечивают ассортимент и качество блюд в ресторане[49].

Категория третья: обслуживающий персонал в зале (официанты, менеджеры зала, бармены), который обеспечивает непосредственный контакт с посетителями ресторана [21].

Категория четвертая: подсобные службы, отвечающие за уборку, доставку продуктов, мытье посуды, а также подсобные работы на кухне,— эти люди невероятно важны, так как обеспечивают все необходимые условия для работы других категорий [72].

При подготовке обучения необходимо знать требования, предъявляемые к каждой из данных категорий [65].

Управляющий ресторана (директор) несет личную ответственность перед владельцем (учредителями) за успешную, эффективную и прибыльную деятельность ресторана, а также за поддержание репутации и положительного имиджа заведения [39].

Для того чтобы все вышеперечисленные категории персонала ресторанного бизнеса соответствовали своим «профессиональным стандартам» и работали как одна большая и сложенная команда, их необходимо постоянно обучать [5].

Как отмечает писатель Джеральд Коул, системный подход к обучению и развитию персонала включает логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении. После этого проводится само обучение, за которым следует оценка результатов [4].

Система обучения есть комплекс взаимосвязанных процессов и структур, направленных на обеспечение организационного развития, путем усвоения, выработки и трансляции опыта сотрудниками и организацией в целом [63].

Система обучения персонала – это подготовка персонала, которая включает в себя разнообразные методы обучения. Существуют следующие основные направления концепции повышения образования и профессиональной компетентности, они показаны на рисунке 1.2 [1].

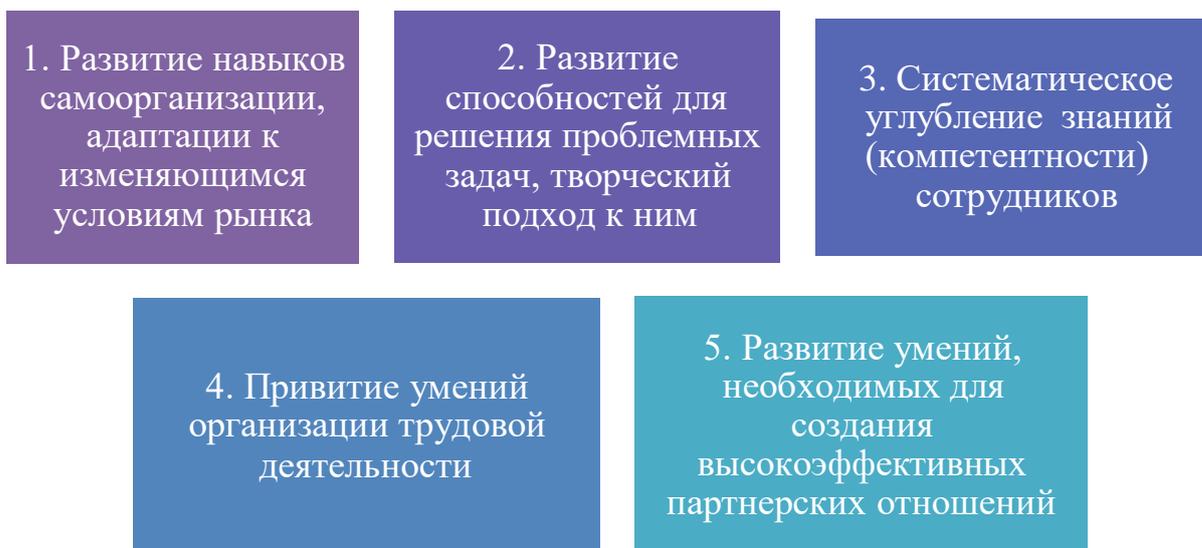


Рисунок 1.2 – Основные направления профессиональной компетенции сотрудников

Главным моментом при организации обучения и развития персонала является ориентация на потребности организации в этой области, это определяется стратегическими целями предприятия, тактикой и уровнем развития сотрудников организации [61].

Аттестация и подготовка индивидуального плана каждого члена компании являются традиционными методами определения и фиксирования потребности в профессиональном развитии [17].

На основании анализа выявленных потребностей должны быть сформулированы специфические цели каждой программы обучения. Цели должны быть конкретными и специфическими, должны ориентироваться на получение практических навыков, должны поддаваться оценке, собственно, быть измеримыми. Оценка эффективности программ обучения является одним из наиболее важных моментов организации обучения персонала. Затраты на обучение персонала рассматриваются дирекцией предприятия как стратегические инвестиции, и они должны приносить пользу в виде повышения эффективности деятельности организации [65].

В большинстве случаев персонал заинтересован в собственном обучении и развитии, однако есть моменты, когда это не так. Поэтому дирекции нужно

обратить особое внимание на создание мотивации, в противном случае обучение не будет результативным и не принесет пользы [60].

Нижеперечисленные факторы способствуют мотивации персонала на активное участие в программах обучения:

- стремление сохранить место работы и остаться в занимаемой должности;
- желание пойти на повышение или занять новую, высокооплачиваемую должность;
- заинтересованность в увлечении заработной платы;
- интерес в овладении новыми профессиональными знаниями и навыками;
- желание установить выгодные и нужные контакты с другими участниками программы [38].

К основным видам обучения персонала относятся:

- обучение персонала прямо на рабочем месте;
- обучение вне организаций: в вузах и бизнес-школах;
- внутриорганизационное обучение;
- стажировка с наставничеством [62].

В сфере общественного питания наиболее распространенным является обучение на рабочем месте, которое включает в себя инструктаж, стажировки, ученичество и наставничество [8].

Говоря об обучении персонала необходимо отметить, что оно является одним из ключевых факторов эффективного функционирования организации, так как именно грамотно обученный персонал, выполняя свои должностные обязанности, производя продукцию или оказывая услуги, обеспечивает предприятию возможность извлечения прибыли [11].

В обучение входит и самостоятельное изучение материала. Примерно 10% обучения у официантов (30% у администраторов, 70% у управляющих) может происходить самостоятельно. Но для этого (для обучения официантов) должны быть разработаны четкие планы, методические материалы и способы оценки и контроля. В основном, в ресторанах самостоятельное обучение составляет практически 90% [22].

При этом без срочного плана и без контроля. Это абсолютно неэффективно. На самостоятельное изучение можно отдать меню и стандарты, но только на первых этапах. Затем эти знания необходимо будет постоянно поддерживать и восполнять с помощью наставничества [43].

Еще один эффективный и правильный способ обучения – наставничество. Это обучение персонала ресторана, происходящее в поле. Т.е. когда один сотрудник делает, другой наблюдает и дает обратную связь. Либо старший сотрудник показывает младшему как надо делать. В целом, это сложный жанр со своими правилами и процедурами, однако для простоты мы обозначим наставничеством непрерывный процесс обучения на рабочем месте, в рабочей обстановке [50].

Наставником может выступать как администратор, так и назначенный в наставники старший сотрудник. Темы для наставничества могут быть любые: от сервировки до продаж [28].

Обучение – это постоянный процесс. Учить официантов нужно все время, используя при этом разные способы. Трудно точно выделить оптимальное количество обучающих мероприятий, поскольку это будет зависеть от количества персонала и уровня текучки. А также от срока работы заведения, потому что если заведение только открылось – это одно, а если давно работает и правила, коллектив уже устоялись – это другое дело [34].

Главное, необходимо понимать цели обучения. Четко осознавать, что должны знать и уметь сотрудники и каковы критерии того, что они знают и умеют это на должном уровне [2].

В соответствии с этим необходимо разработать план обучения, в котором и подбирать необходимую регулярность:

— самостоятельное обучение – первая неделя сотрудника на работе. И при выходе новых блюд и меню.

— наставничество проходит ежедневно, согласно индивидуальному плану обучения сотрудников [11].

Тренинг от 1 раза в мес (полностью новый коллектив), в течение 3-ех месяцев, до 1 раза в 6/8 мес. Если тренинг проводится внешними тренерами, то основные

упражнения из тренинга должны взять на вооружение администраторы и поставить их на ежедневную отработку в пятиминутках [8].

### Система «Тайный покупатель» как инструмент контроля уровня сервиса

Тайный гость – метод исследования, который применяется как для получения информации для маркетинговых исследований, так и для решения проблем с уровнем соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации [40].

Основная цель работы «тайных покупателей» – оценить уровень сервиса в компании с точки зрения ее покупателей, а оценив, внести коррективы в стандарты обслуживания [50].

Базовая цель испытания персонала по методу «mystery shopping» – проверка качества обслуживания посетителей. Однако эта цель далеко не единственная. Проведение проверки уместно в ряде иных ситуаций:

- проверка персонала на соответствие стандартам обслуживания клиентов.

Кроме того, проведение корректировки действующих стандартов, проработка новых методик качества обслуживания, оптимизация бизнес-процессов;

- обнаружение слабых мест в навыках персонала, учет результатов в планировании программ обучения и проверки знаний по ним;

- оценка честности персонала;

- сравнительный анализ работы с конкурирующим предприятием, с целью выработки конкурентной стратегии [46].

Тайные покупатели направляются в заведение конкурента, проводя исследование по той же оценочной форме, что была использована на предприятии заказчика услуги тайный покупатель, и затем делается сравнение результатов такого сравнительного тестирования [43].

Проверка с помощью метода тайный покупатель позволяет определить, насколько персонал ресторана вовлечен в продвижение новых товаров, которые разрабатываются для улучшения меню, например сезонными блюдами, насколько

применяемые методы продвижения эффективны и результативны, умеет ли персонал предлагать новые товары покупателям, убеждать их попробовать купить эти товары [51].

Для сбора информации используются профессиональные люди, которые специально подготавливались для проведения таких проверок. Цели исследования, которые преследует дирекция, влияют на уровень требований к тайным покупателям [47].

Данные, которые получает тайный покупатель в результате проверки, используют для улучшения качества сервиса и повышения удовлетворенности гостей, а так же для повышения профессионализма персонала [51].

Система тайного гостя может применяться для оценки методов обучения персонала и его мотивации, а так же в целях анализа качества работы конкурирующих компаний [28].

Бюджет и объём проверки зависят от некоторых параметров:

- количество заведений, которые участвуют в мониторинге;
- количество проверок одного заведения компании;
- профиль тайного гостя;
- документация, куда входят необходимые анкеты и опросы;
- содержание самой анкеты;
- количество и объём отчетов о заведении [66].

Проверки тайным гостем могут происходить не только благодаря непосредственному визиту в проверяемое заведение, но и посредством телефонных звонков [51].

В рамках проверок могут оцениваться следующие параметры, эти параметры показаны на рисунке 1.3.

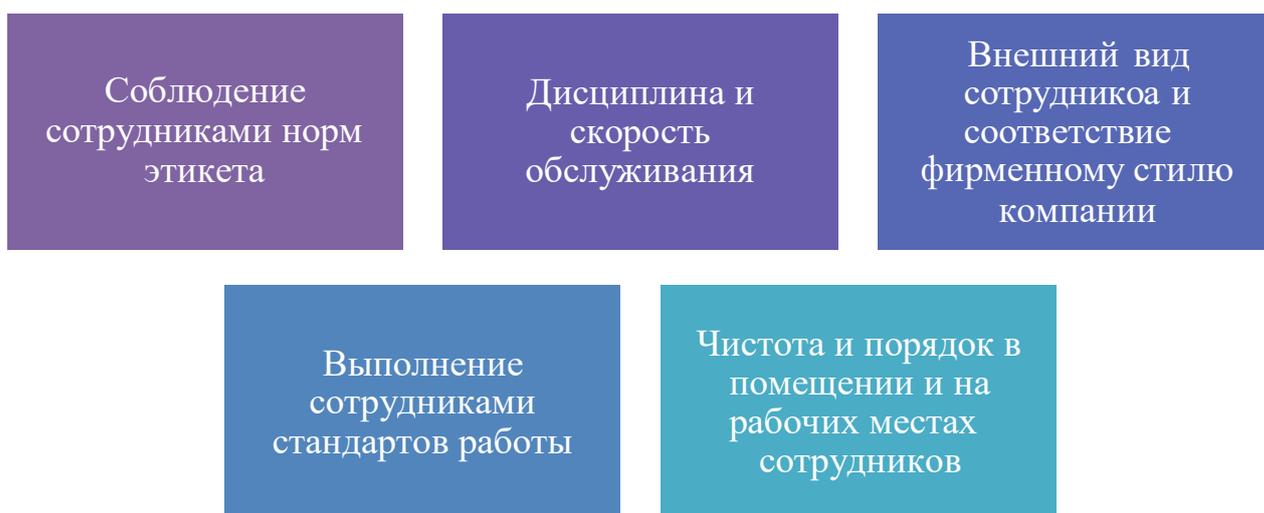


Рисунок 1.3 – Параметры, которые подлежат проверке тайного посетителя

Для организации качественного сбора информации в ходе проверок некоторые предприятия используют инновационные и специализированные системы для онлайн-отчетов, такие системы позволяют повысить качество собираемой информации, исключив человеческий фактор, автоматизировать кропотливую работу по обработке и сведению большого количества информации, полученной с проверок [57].

Как правило, профессиональный тайный гость имеет доступ к такой программе: процесс происходит при помощи интернет-ресурсов, он заносит информацию в ресурс и дирекция получает онлайн-отчет о своем предприятии. Менеджеры и ответственные лица, получая информацию, сразу ее видят и сразу производят анализ данных. Современные системы способны полученную информацию переводить в удобные графики и таблицы прямо в программе онлайн-отчетности, что значительно сокращает затраты времени и усилий [40].

Изначально вся отчетность производилась в ручную при помощи электронных таблиц, но со временем появились инновационные специализированные программы и онлайн-системы, которые стали общедоступными вне зависимости от размеров фирмы, которая пожелала их использовать в своих целях [68].

В Российской Федерации деятельность провайдеров услуги «тайный гость» практически ничем не регламентирована. MSPA не имеет действенных

механизмов контроля качества предоставляемых услуг на территории РФ и СНГ, поэтому на Российском рынке пользователям услуги «тайный покупатель» приходится самостоятельно проверять качество услуг, как правило, ориентируясь на рекомендации коллег, посредством проведения конкурсов при выборе подрядчика, проверяя, является ли компания-подрядчик членом MSPA [66].

Обычно менеджер проводит инструктаж, в него входит и памятка для тайных покупателей заведения, она включает в себя следующие моменты, которые показаны на рисунке 1.4 [68].



Рисунок 1.4 – Памятка для тайного посетителя

При самостоятельном подборе тайного покупателя оплата за работу происходит на основе договора возмездного оказания услуг с физическим лицом, после сдачи анкет, фото/видео съемки, если это было оговорено заранее и нужно дирекции заведения [28].

Система проведения проверки.

1. Перед посещением заведения необходимо внимательно изучить предложенную менеджером анкету, и постараться заполнить ее содержание.

2. Необходимо заранее придумать цель похода в заведение, ведь в ресторанном бизнесе проверка может происходить хоть во время бизнес-ланча, хоть во время делового обеда или ужина.

3. Примерное время пребывания в зале: по желанию тайного гостя.

4. Оценка осуществляется при непосредственном общении с персоналом. Ситуацию очереди не принимать во внимание при оценке.
5. При входе обратить внимание на точное время посещения.
6. За одну проверку нужно обязательно посмотреть несколько залов, обращая внимание на все, что происходит в них.
7. При общении следует вести себя естественно и непринужденно, как обычный гость. Внимательно слушать и наблюдать за действиями персонала.
8. Обязательно нужно запомнить имя официанта на бейдже и занести данные в анкету.
9. Во время общения с персоналом следует быть вежливым и корректным, если не стоит задача слегка спровоцировать конфликт [59].

В целом проведение проверки делят на несколько основных этапов, которые должны оставаться основой для проверки заведений разных направлений, будь то магазин или заведение общественного питания [39].

Подготовка и исполнение оценочных проверок на основе метода «тайный покупатель» нуждаются в тщательной подготовке [57].

Рассмотрим организационный порядок данного мероприятия по этапам.

Начальный этап – определение целей.

Цели должны быть точно определены: только лишь оценка уровня работы персонала, либо, наряду с тестированием персонала, сбор дополнительных данных. Таковыми могут быть:

- оценка соответствия залов торговой сети корпоративным стандартам;
- качество продукции;
- изучение конкурирующих заведений;
- анализ необходимости обучения персонала, либо тестирование итогов ранее проведенной подготовки;
- формирование мотивационных программ для персонала;
- испытание персонала на честность, соблюдение законов и внутренних корпоративных требований;
- усиление эффективности промо-акций [40].

Второй этап – определение критериев оценки.

В оценочные индикаторы, учитываемые в ходе тестовых покупок, могут входить характеристики торговой зоны (соответствие стандартам торговой сети, качество оформления витрин, соблюдение товарных выкладок и пр.) и реакция продавца (проявленное внимание новому клиенту, демонстрация доброжелательности и пр.) [28].

Следует точно определить критерии оценки качества обслуживания, например, привязав их к уровням «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно». Пометка в оценочном листе типа «хорошо отреагировал» недостаточна, требуется более детальная расшифровка, что значит «хорошо» [57].

Оценочные критерии должны включать в себя поведенческие признаки, соответствующие уровням обслуживания, оказанным торговым персоналом, а также конкретику в части особого внимания организации торговых площадей и самого процесса работы с покупателями. Согласно значимости каждому критерию присваивается определенный вес [28].

Третий этап – подготовка анкеты и программы исследования.

Опросник в анкете лучше заполнить закрытыми вопросами, т.е. позволяющими отвечать коротко–да/нет. Следует также оставлять строки для более подробного комментария тайного покупателя или для заметок [47].

Критерии выбора оценки, указываемой в опроснике-анкете, должны быть строго определены. Удобнее, чтобы оценочная шкала включала от пяти звеньев и более [57].

Четвертый этап – выбор экспертов из числа тайных покупателей.

Расчет оптимального размера группы участников в подобных посещениях выполняется, исходя из требуемой чистоты эксперимента и количества торговых точек, которые будут посещаться. Для получения корректных результатов один ресторан должны посетить не менее двух покупателей из программы «mystery shopping» [47].

Пятый этап – определение социально-демографических данных для тайных покупателей.

Задаются:

- возраст и пол,
- социальный статус,
- семейное положение,
- размер доходов,
- род профессиональных занятий и пр.

И потом подбираются соответствующие люди именно под эту социальную демографию [47].

Шестой этап содержит задание оптимального времени и формирование графика посещений [50].

Время, отводимое на исследования, должно совпасть с обычным периодом наибольшей покупательской активности и наряду с этим, как уже упоминалось выше, включать в себя периоды затишья. Это позволит дать оценку персонала в двух рабочих режимах:

- ожидание;
- напряжение.

На этом этапе окончательно назначаются конкретные тайные покупатели для определенных точек [66].

Седьмой этап – формирование группы тайных покупателей, их подготовка.

Согласно перечню требований ведется отбор и специфическая подготовка лиц, участвующих в проверках. Необходимо обучить их поведению, позволяющему сохранить инкогнито, вопросам, которые требуется задать продавцам в ходе диалогов. Обозначить приоритетные моменты, которым псевдо-посетители должны уделить особое внимание. Объяснить порядок и сроки заполнения оценочной анкеты [50].

Восьмой этап – процесс оценки (на сленге менеджеров и маркетологов – «волна» или «wave»).

Подготовленные тайные покупатели проходят по заданным для них точкам, осуществляют заказ блюд и напитков, сбор данных и составляют анкеты [47].

Девятый этап – прием устных отчетов.

Каждый тайный покупатель должен своевременно отчитаться перед руководителями проекта в устной форме, описывая свои визиты, высказывая свои замечания и предложения, сообщая другую информацию. Словесный отчет служит дополнением формальной письменной части оценочной анкеты [50].

Десятый этап – анализ и обобщение данных.

Сведения, собранные в результате анкетирования и в ходе устных отчетов, сводятся вместе. Выполняется их количественный и качественный анализ. По итогам обработки данных готовится отчет, результирующий исследование методом «тайного покупателя» [59].

Одиннадцатый этап – применение информации.

Менеджмент принимает кадровые решения, итоги оценки сообщаются персоналу, разрабатывается программа последующих действий, направленных на развитие предприятия [47].

Выводы по разделу один

Из вышеуказанных данных можно сделать вывод о том, что повышение уровня сервиса является неотъемлемой частью всей сферы гостеприимства, играет важнейшую роль в развитии ресторана и в повышении уровня самого заведения. Качественный сервис можно достичь благодаря непрерывному и качественному обучению персонала, оно приводит так же к получению большей прибыли. Для получения достоверной оценки уровня сервиса используется система «Тайный покупатель», которая позволяет выявить все сильные и слабые стороны заведения, при получении комментариев от гостей, дирекция выбирает верные пути развития и правильную систему обучения персонала.

## 2 АНАЛИЗ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

### Общие тенденции развития общественного питания в мире

Индустрия питания играет важнейшую роль в жизни современного общества и каждого человека. Это обеспечивается, прежде всего, изменением технологий переработки продуктов питания, развитием коммуникаций, средств доставки продукции и сырья, интенсификацией многих производственных процессов [42].

Но, несмотря на разнообразие предприятий, расширение индустрии питания во все мире в значительной степени, происходит в основном, за счет системы быстрого обслуживания населения во всех ее проявлениях. Поэтому, в настоящее время все еще наиболее активно развивающейся отраслью во всем мире является сеть «фаст-фуд» – недорогие заведения быстрого питания [35].

Наиболее популярны среди них McDonald's, Burger King (гамбургеры); Pizza Hut, Pizza Domino (пицца); Red Lobster, John Silver's (морепродукты); KFC, Church's (блюда из цыпленка); Sizzler, Ponderosa (бифштексы); Subway (сэндвичи), а также суши-бары, блинные и т.п. Особенно много таких заведений в крупных городах, где высок ритм жизни и мобильность работающих людей, поскольку основная задача предприятия фаст-фуд – быстро и недорого накормить посетителей [58].

Выделяют несколько ключевых особенностей организации предприятий быстрого обслуживания:

- основными преимуществами являются экономичность питания, удобство посещения, быстрое обслуживание;
- отличительной чертой является отсутствие в их ассортименте алкогольных напитков. Этим данные предприятия не похожи на обычные закусочные и кафе, где с целью увеличения доходов широко практикуется продажа пива, вина, сигарет;

– жесткая стандартизация, при этом стандартизации подвергается все: интерьер, вывеска, мебель, посуда, ассортимент, бизнес-процессы, технологическое оборудование, рекламные материалы и т.д.;

– для успешного развития предприятий фаст-фуд важно месторасположение заведения. Оно должно быть на проходных местах в городе, возле метро, на магистралях, вокзалах. Несмотря на то, что представленная в них еда называется вредной, жирной и калорийной [42].

Следует также отметить тенденцию развития сетей ресторанов в крупных торговых центрах. Это обеспечивает увеличение количества посетителей торгового центра, время их пребывания, и соответственно рост объема продаж и повышение прибыли как торгового центра, так и ресторанов [45].

Большую популярность приобретают рестораны для всей семьи. Обстановка и меню в таких ресторанах отличаются простотой и уютом [58].

Наряду с ресторанами для всей семьи, национальными ресторанами к числу специализированных относятся тематические рестораны, в оформлении которых используют определенную тему: футбол, музыкальные жанры, самолеты, автомобили, Дикий Запад, железную дорогу и т. п [35].

Главная задача – создать нужную обстановку и атмосферу, блюда по возможности соответствуют теме. Среди самых актуальных современных тенденций отмечено повышенное внимание к здоровому питанию и формированию рациона с учетом состояния собственного здоровья [24].

Все актуальнее становится тема кухни с авторским подходом, использованием новых технологий и местных продуктов. Намечается возвращение к разумному потреблению полезных сезонных продуктов. Востребованы зелень, фрукты и овощи «только что собранные с грядки», однако наметился новый феномен, продолжающий тренд «самого свежего», появляется все больше ресторанов в садах, где шефы сами выращивают зелень на балконах или в огородах рядом со своим заведением [70].

Формируется еще одна важная тенденция – рациональное использование ресурсов и устойчивое развитие, т.к. согласно прогнозам, к 2050-му году

потреблять настоящее мясо и рыбу смогут только самые обеспеченные жители планеты. Эксперты посчитали, что на производство 1 кг натурального мяса сейчас требуется в 50 раз больше воды, чем на производство такого же количества овощей [69].

Будущее индустрии питания: здоровое питание и развитие социальной и экологической ответственности для специалистов сферы общепита, т.к. здоровое питание тесно связано с безопасностью и экологичностью еды [45].

Основные тенденции мировой индустрии питания можно увидеть на рисунке 2.1.

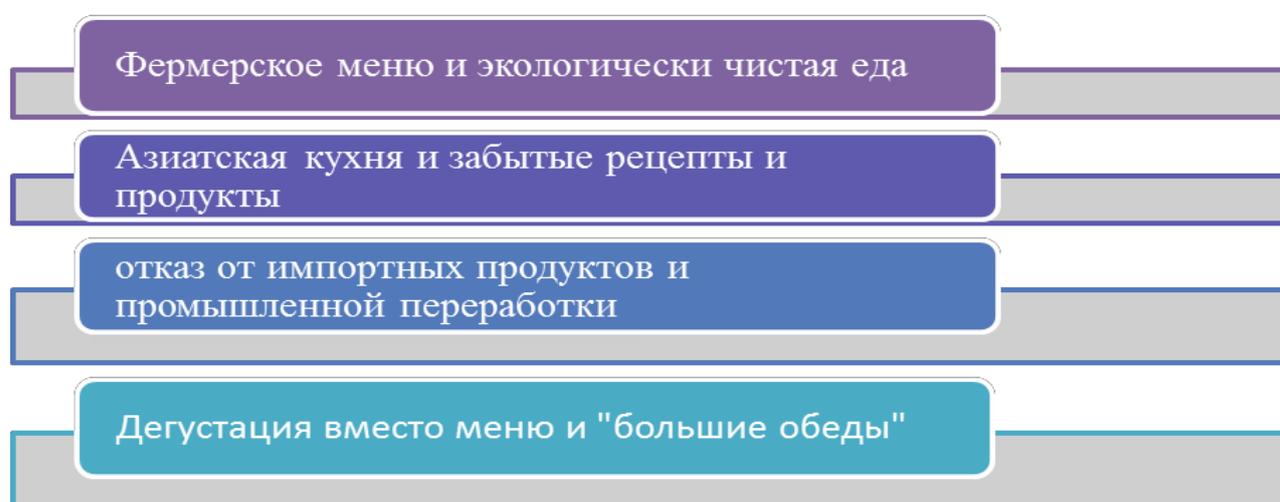


Рисунок 2.1 – Основные тенденции мировой индустрии питания

В прогнозе от Национальной ассоциации ресторанов представлены следующие главные тренды:

- мясная и рыбная продукция от местного производителя;
- овощи, фрукты и зелень от местных производителей;
- использование продуктов, производство которых не вредит окружающей среде, или экологическая устойчивость;
- здоровое и полезное детское меню;
- безглютеновая кухня, то есть использование продуктов, не содержащих клейковину. Подразумевает отказ от блюд из пшеницы, ржи или ячменя и использование вместо них риса, гречихи, проса, бобовых культур, лебеды;

- гиперлокальное снабжение, например, собственный сад, огород и тому подобные места, созданные при кафе или ресторане;
- уменьшение порций для повышения доступности натуральной еды;
- употребление в пищу животного или растения полностью, так называемое «безотходное производство»;
- возрождение древних злаков;
- под маркой фермера или его хозяйства должны появляться так называемые «именные» продукты [69].

Эксперты из Германии также подтверждают, что в тренде европейских кафе и ресторанов на первой позиции здоровое питание и так называемая, «Диета ста миль», суть которой состоит в том, чтобы сознательно употреблять продукты, которые были выращены и произведены не дальше, чем в ста милях от заведения и стола посетителей [35].

При этом необходимо отметить, что сегодня в мировой индустрии питания происходит глобализация вкусов. Локальные вкусы перемешиваются с глобальными и внедряются в традиционную гастрономическую почву, – активно развивается кухня «фьюжн», включившим в себя лучшие кулинарные традиции Запада и Востока [70].

Это гармоничное, но очень неожиданное сочетание ингредиентов, вкусов и стилей французской, китайской, итальянской, японской, мексиканской и других кухонь [42].

Говоря в целом о мировых тенденция в сфере общественного питания, можно выявить следующие.

1. Возвращение к классике. Возврат к ресторанному меню с ограниченным набором услуг и кулинарных продуктов из любимых блюд потребителей.

Классические блюда и продукты, например гамбургеры и пицца, останутся, но их «изюминка»: добавление в них экзотических начинок и оригинальное оформление этих блюд [54].

2. Демонстрация мастерства повара путем создания кулинарных шедевров на основе ограниченного набора продуктов местного производства [69].

Приготовление блюд с меньшим количеством ингредиентов из продуктов местного производства (мясо и морепродукты), простыми методами приготовления, именно это позволяет поварам демонстрировать свой вкус и мастерство создания оригинальных блюд из простых тщательно подобранных ингредиентов [54].

3. Уделение особого внимания «детскому меню». На сегодняшний день каждое заведение пытается найти решение данной проблемы, ведь продукция для детей отличается от взрослой, тем более, маленького гостя нужно заинтересовать в блюде, сделав его красивым и ярким, а главное, красивым [69].

Здоровая свежая пища для детей является предметом особой заботы родителей. Основной подход состоит в том, чтобы приучать детей в процессе их формирования к достаточным порциям, сбалансированному и питательному рациону, а затем и подавать личный пример здорового образа жизни [71].

Поэтому рестораторам необходимо творчески реагировать на запросы потребителей, заботящихся о своем здоровье, начиная с изменения техники приготовления пищи, с замены имитаторов вкуса на соль и специи, снижая, таким образом, уровень химических добавок [6].

Добавление запеченных блюд на гриле вместо жаренных элементов пищи, замена высококалорийных продуктов на более здоровые варианты, понижение цен на «детское меню», замена куриных наггетсов и хот-догов на более сложные и полезные блюда [54].

4. Раскрытие информации потребителю. Больше, чем когда-либо, любители вкусной и здоровой пищи, завсегдатаи сетей общественного питания хотят знать детали: происхождение говядины, которую они едят, точное содержание калорий в коктейлях, которые они потягивают из соломинок и т.п [15].

Усиление интереса к качеству и происхождению продуктов питания и напитков, в сочетании с увеличением давления контролирующих структур (государственных, общественных, франчайзинговых) для регулирования в меню маркировки, привело к тому, что рестораны вынуждены раскрывать информацию

о количестве калорий, жиров и соли, обо всех составляющих компонентах представленных блюд [54].

Массовое использование потребителями смартфонов открыло новые возможности для операторов ресторанного бизнеса для привлечения целевой аудитории:

– сегодня потребитель тяготеет к тому, что «легко и быстро», операторы адаптировались под данный запрос, что породило многочисленные приложения для смартфонов, социальные сети обеспечивают круглосуточный доступ к актуальной информации;

– рестораны начинают внедрять передовые технологии, такие как определение местоположения, моментальная дистанционная оплата услуг и заказа и т.п [70].

5. Использование более гибких форматов для расширения целевой аудитории потребителей. В условиях высокой конкуренции новые и несетевые заведения сферы общественного питания ищут новые пути для того, чтобы привлечь внимание потребителя: используют инновационные места при открытии нового ресторана, необычные технологии доставки заказа, грузовые автомобили оригинального дизайна в качестве ресторанов «на колесах» и другие высокотехнологичные идеи [71].

К прогрессивным технологиям обслуживания в общественном питании относится и организация выездного обслуживания (кейтеринг), которая стремительно набирает обороты [7].

Под кейтерингом понимают оказание услуг на удалённых точках, включающая все предприятия и службы, оказывающие подрядные услуги по организации питания сотрудников компаний и частных лиц в помещении и на выездном обслуживании, а также осуществляющих обслуживание мероприятий различного назначения и розничную продажу готовой кулинарной продукции [24].

Кейтеринг подразумевает не только приготовление пищи и доставка, но и обслуживание, сервировка, оформление и тому подобные услуги. Главным

критерием подобных инноваций является удобство посетителей и высокий уровень сервиса [7].

б. Культурное разнообразие и приверженность к традиционным блюдам. Любители ресторанов – представители разных культур, и поэтому их требования и предпочтения диктуют создавать такое меню, в котором должно сочетаться разнообразие, богатства вкуса, «традиционность» [33].

На успешное развитие ресторанного бизнеса, влияют и другие звенья сервиса: начиная с размещения заказа, телефонного этикета, приветствия гостей, освещения зала и музыки, до знания меню официантами, аутентичности кухни и непревзойденного вкуса. Также особого внимания требует личностное общение с клиентами до, во время и после трапезы [45].

Таким образом, будущее мировых вкусов: свежесть, натуральность, разнообразие специй, при этом почетное место отдается овощам. Особое место принадлежит морепродуктам и рыбе [54].

Во всем мире проявляется тенденция к дегустационным маленьким порциям кондитерских изделий, пирожным. Появился большой интерес к тематическим ресторанам [58].

Кроме того, к общемировым тенденциям в сфере общественного питания, можно отнести:

- значительное увеличение как доли вегетарианской кухни, так и приготовленных на пару блюд;
- все большую популярность набирают бонусы на карту, различные сертификаты, скидки и бонусы;
- популярна и пользуется хорошим спросом полезная пища из зерновой культуры;
- приготовление нестандартных блюд, рассчитанных на гурманов [69].

Гастрономическое будущее эксперты склонны пророчить трем странам, в эту тройку входит Россия, Китай и Бразилия. Это связано с тем, что эти страны расположены таким образом, что в них может расти абсолютно все [73].

## Спрос на услуги в России

Экономическая цель рынка услуг общественного питания заключается в обеспечении эффективного использования потребительских ресурсов для удовлетворения потребностей общества. Реализация этой цели происходит в результате изучения потребностей общества в услугах и представление их многообразия на рынке [67].

Производство услуг общественного питания в России исходит из изменяющихся рыночных условий и потребностях населения. В сфере ресторанного бизнеса все игроки рынка оказываются в практически равных условиях, что соотносит на уровне ценового регулирования производства услуг питания с реально изменяющимися потребностями [30].

На сегодняшний день происходит кардинальная перестройка общественного питания в России, а именно заканчивается время работы на импортной продукции, которое продолжалось около двадцати лет. Переход на отечественное сырье после введения санкций неизбежно повлек за собой смену вкусов потребителей и технологий приготовления еды [44].

В связи с этим образовались следующие современные тенденции развития ресторанного бизнеса в России.

1. Стало открываться все больше демократичных ресторанов с простым интерьером и сервисом, но с добротной вкусной едой по низким ценам. Сегодня рестораторы делают заведения проще и доступнее, приближая ресторанный бизнес к населению [18].

2. Появление множества предприятий с моноконцепцией, то есть с построением меню на одном продукте (в большей степени на каком-то виде мяса). На первый взгляд моноконцепция является всего лишь модой нашей современности, однако она имеет серьезный экономический смысл, поскольку позволяет сократить затраты предприятия за счет закупки одного продукта в больших объемах, работы с одним и тем же поставщиком [16].

В результате перехода на отечественную продукцию больше всего пострадали рестораны европейской кухни, больше всего итальянской. Так как невероятно сложно заниматься национальной кухней без соответствующих продуктов. Однако, появилось много разнообразных ресторанов с китайской, паназиатской и другими кухнями стран Мира [18].

### 3. Возрождение русской кухни.

Сегодня есть множество различных интерпретаций русской кухни: классическая, старая, современная, боярская. Появление таких ресторанов является естественным развитием процесса перехода рынка на российские продукты, результат сокращения расстояния между местом произрастания сырья и местом его использования [30].

Сегодня, во времена кризиса, рестораторы не ставят перед собой задачу много заработать, основной целью является удержать бизнес в стабильном положении. Рентабельность бизнеса колеблется от 0 до 15 %. Тем не менее практически у всех владельцев ресторанного бизнеса есть инвестиционные планы и новые идеи, этому поспособствовало появление большого числа свободных помещений по невысоким ценам [25].

На увеличение среднего чека в заведениях повлияло как повышение стоимости аренды недвижимости и изменение порядка исчисления налога на имущество организаций, связанных с ресторанным бизнесом, так и рост цен на продукты питания даже отечественного производителя [36].

В 2010 – 2014 гг стоимостный объем рынка ресторанов и кафе вырос на 74,1% и достиг 727,8 млрд руб. Рост оборота рынка обусловлен, главным образом, ростом среднего чека из-за увеличения затрат на покупку продуктов питания, аренду помещений, выплату налогов. На 1 января 2015 г. в Москве насчитывалось 11 087 предприятий общественного питания, из них 7 651 – предприятия общедоступной сети, 3 436 – столовые при учреждениях и организациях [19].

Нормализация ситуации на рынке начинается с 2017 г, когда гости заведений «привыкли» к новым, более высоким ценам и запрету на курение в общественных

местах, а стоимость аренды снизилось в результате сокращения спроса на коммерческую недвижимость [16].

В настоящее время индустрия гостеприимства в Российской Федерации представлена большим количеством ресторанов с разным уровнем обслуживания, качеством используемой продукции, разнообразием используемого оборудования и инвентаря. Ресторанный бизнес на данный момент является одним из самых перспективных и рентабельных направлений пищевой промышленности, благодаря этому поддается быстрому развитию. Рассматривая ресторанный бизнес можно сделать определенные выводы о развитии уровня социально-экономического состояния населения страны [23].

Главной из черт нынешнего состояния рынка ресторанного бизнеса является его неоднородность и охват практически всех аудиторий потребителей: по возрасту и полу, по социальному статусу и уровню доходов, по интересам [29].

Основными факторами роста являются:

- увеличение материальных доходов граждан и увеличение покупательской способности населения;
- изменение культуры питания и стиля жизни населения;
- инновационная продукция (новые виды напитков и блюд), изменение состава продуктов;
- технологические и технические инновации, автоматизация производства позволяет экономить на затратах на труд, ускорить производственный процесс;
- снижение неопределенности и стабилизация рисков в ресторанном бизнесе постоянная и неотложная потребность человека в питании, а также в общении, соответствии требованиям моды и общества снижает уровень риска неликвидности услуг [44].

Как и все рынки, рынок общественного питания чутко реагирует на влияние экономического кризиса в стране. С конца 2008 года темп роста оборота снизился, произошло замедление развития индустрии общественного питания. В последующие года стабилизация экономики способствует росту оборота рынка. Затем вновь ударивший кризис в 2014 – 2015 гг. не мог не сказаться на индустрии

гостеприимства. Россияне стали либо меньше посещать заведения общественного питания, либо стали отказываться себе в дорогих блюдах и напитках [30].

Отмечается также тенденция ухода гостей из дорогих ресторанов в средний сегмент и в фаст-фуд. Немалое влияние на такую тенденцию оказало удорожание цен – повышение курса доллара и евро, следовательно, продукция закупается по более высоким ценам, увеличилась также стоимость аренды, возросли коммунальные платежи, плата за меры по обеспечению безопасности. Таким образом, повысились издержки предприятий, и это всё закладывается в цену [48].

На сегодняшний день Российский рынок ресторанного бизнеса разделяется на три основных ниши, которые отличаются как по количеству игроков, так и по объёмам производимой продукции:

- организации быстрого питания;
- рестораны среднего ценового сегмента;
- рестораны высокой кухни [23].

На рисунке 2.1 показан график структуры рынка общественного питания в России. Из графика видно, что сегмент Fast Food самый распространенный, это связано с быстротой обслуживания и доступной ценой на продукцию [52].

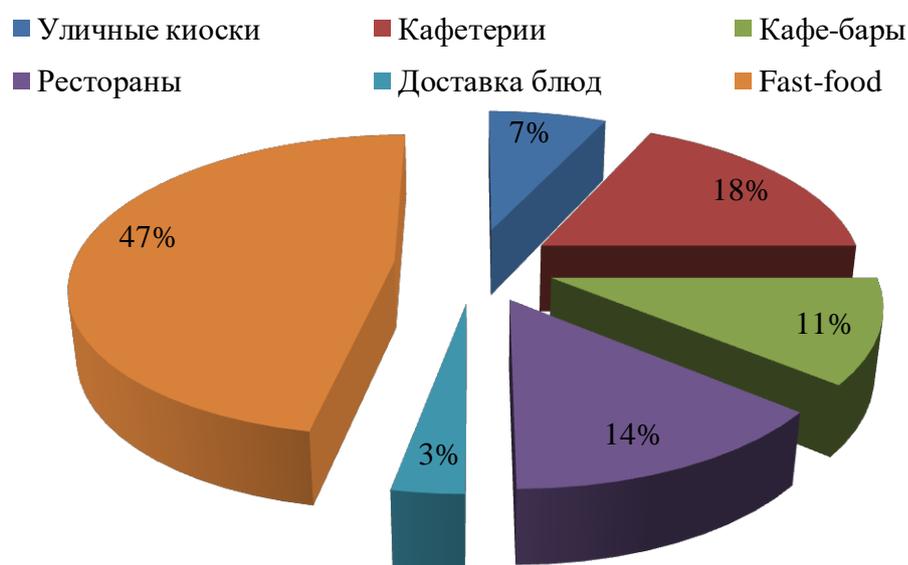


Рисунок 2.2 – Структура рынка общественного питания в России

В различных сегментах рынок общественного питания ведет себя по-разному, особенно быстрые темпы роста количества посетителей отмечают в демократичном сегменте заведений класса «casual», «фаст-фуд», пиццерий и закусочные. Они пользуются успехом более чем у половины населения страны за доступные цены и быстрое обслуживание [18].

Фаст-фуд, являясь одним из сегментов ресторанного бизнеса, показывает достаточно высокую динамику развития, за последние годы количество заведений, работающих в рамках данного формата, увеличилось на 20 % [55].

Также вновь активировался формат столовых. Все чаще рестораторы открывают небольшие заведения с линией раздачи и вполне прогнозируемым набором блюд, несложного приготовления. Продолжают открывать свои двери пивные рестораны и пабы, расположенные в спальных районах города, что объясняется нежеланием населения добираться после посещения пивного заведения через весь город домой [52].

Продолжается рост численности ресторанов национальной кухни, которые позволяют своим гостям приобщиться к неизведанной им культуре через ее кухню. На рынке общественного питания получили развитие и сегменты специализированных заведений, особенно кофейни, ставшие неотъемлемой частью жизни населения больших городов России [44].

Растет интерес потребителей к тому каким образом и из какой продукции делаются блюда, это поспособствовало открытию ресторанов формата «open kitchen» – открытая кухня, где любой гость может видеть, что происходит на кухне. Некоторые заведения работают не только с открытой кухней, но и готовят блюдо с участием гостей, прямо у них на глазах [54].

«Меньше – лучше» данный принцип, который в последнее время встречается в заведениях ресторанного бизнеса, поесть просто и быстро, вот что нужно многим посетителям. Это начало заключаться в более коротком меню, маленьких порциях, возможность варьировать их величину, изменять меню с учетом личных предпочтений, что позволяет сделать акцент на уникальность блюд [71].

Исходя из вышеуказанных данных, можно сделать вывод о том, что индустрия гостеприимства в России динамично развивается с каждым годом, влияние экономического кризиса, конечно, сказывается на данной отрасли, но значительно слабее, чем на других отраслях [32].

Специалисты считают, что потребность в точках общественного питания пока еще не удовлетворена полностью, хоть может казаться, что на сегодняшний день открывается масса новых ресторанов и заведений, говорить о насыщенности рынка гостеприимства еще очень рано. Некоторые возможности рынка используются не в полную силу, поэтому совершенно точно можно утверждать о высокой активности роста отрасли в будущем [16].

Процветание рынка общественного питания можно однозначно отнести к социально значимым задачам, поскольку развитый сектор услуг позволяет развивать экономические системы в целом [14].

От того, как питается человек, зависит как его здоровье и настроение, так и трудоспособность, следовательно, питание человека – это не только его личное, но и общественное дело. Развитие отрасли ресторанного бизнеса является невероятно важной областью общего развития региона и экономики страны в целом [26].

#### Рынок общественного питания в Челябинской области

Рынок общепита в Челябинске сокращается, но при этом крупные сетевые игроки чувствуют себя относительно уверенно. Доходы баров, ресторанов и концептуальных заведений в столице Южного Урала уверенно падают уже два года, обеспечивая постоянную ротацию игроков [23].

Стоит отметить, что отчет по сегментам потребительского рынка Управление по торговле и услугам администрации Челябинска делает лишь раз в год, и поэтому самые актуальные данные по общепиту приходятся на 1 января 2017 года, и по сути представляют собой отчет по 2016 году [32].

За прошедший 2016 год в городе открыто 83 предприятия, ввод новых предприятий дополнительно обеспечил создание 554 рабочих места [78].

По состоянию на 1 января 2016 года в Челябинске функционировало 1178 предприятий общественного питания с общим количеством посадочных мест 81008, в том числе 815 (69,2%) предприятий открытой сети на 41267 посадочных мест. За 2015 год закрылось рекордное за последние годы количество российских заведений [77].

Если перевести в цифры, то за 2015 год в Челябинске исчезло более 80 предприятий общественного питания, из них: сеть кофеен «Апельсин» (3 точки), дисконт-бар «Killfish», компания «Юниверфуд» («Дас Колбас», «Парасоле», «Блинофф», «Juice Master») и бренд «Cinnabon», кофейни «Wall Street», паб «King's Cross», ресторан «Чингис Хаан», пиццерии «Mix Pizza» и «Peregoni», бары «Las-Vegas» и «McQueen». Частично сократил сеть холдинга «Мегаполис» [78].

Однако при этом в прошлом году в столице Южного Урала появилось более 50 новых ресторанов, кафе и баров: «Daiquiri bar», «РукиВверх», пиццерия «Перчик», рестораны «Облака» и «Гастроном 16», винный ресторан «Envy», а холдинг «Мегаполис» открыл шесть точек общепита в новом ТРК «Алмаз». То есть речь идет не столько о катастрофическом сокращении рынка, сколько о постоянной ротации игроков и вывесок [79].

Рынок общественного питания в Челябинске за шесть месяцев 2016 года снизился еще примерно на 15% по сравнению с 2015 годом, при этом теряют свои позиции все сегменты, от фаст-фуда до премиума [77].

Заведения с восточной кухней действительно чувствуют себя относительно хорошо: недавно сеть «Своя компания» открыла в Челябинске ресторан Plov, в мае заработал второй грузинский ресторан Alazani, а в августе планируется появление на рынке фалафельной NutGut [18].

Стоит отметить, что в августе 2006 года по инициативе ведущих рестораторов нашего города была образована «Ассоциация рестораторов города Челябинска».

Ассоциацией рестораторов является некоммерческое профессиональное объединение компаний, осуществляющих свою деятельность в области индустрии питания и гостеприимства, заинтересованных в формировании цивилизованных методов ведения ресторанного бизнеса [80].

Основные задачи «Ассоциации рестораторов города Челябинска».

1. Представление интересов отрасли в органах государственной власти и организациях, деятельность которых связана с индустрией питания.

2. Работа с действительными и ассоциированными членами Некоммерческого Партнерства (кафе, рестораны, компании, обеспечивающие продовольственное и торгово-технологическое оснащение HoReCa).

3. Проведение специальных проектов (мероприятий), инициированных членами Ассоциации.

4. Информационное обеспечение членов Ассоциации.

5. Формирование набора услуг с привлечением соответствующих специальных организаций [80].

У рестораторов города Челябинска существует множество проблем при ведении бизнеса. Каждый из рестораторов хоть раз испытывал на себе несовершенство законодательной базы, регламентирующей деятельность индустрии питания, кадровые проблемы, трудности с контролирующими и надзорными организациями [79].

В настоящее время десятки различных нормативно-правовых актов регламентируют деятельность предприятий питания и торговли. Эти документы, принятые как на Федеральном, так и региональном уровнях, часто просто игнорируют отрасль питания [77].

В индустрии питания наблюдается острая нехватка специалистов, обладающих современными знаниями и умениями, знающими современное оборудование, технологии и продукты. Учебные заведения готовят специалистов по устаревшим учебным программам, не отвечающим требованиям, предъявляемым работодателями [32].

Одной из сложнейших задач, которую необходимо в ближайшее время решить, является проблема нехватки профессионально обученных кадров для индустрии гостеприимства. В связи с этим, члены Ассоциации встречались с руководителями челябинских учебных заведений, готовящих профессиональные кадры (это и высшие учебные заведения, и техникумы, и училища), для обсуждения вопросов, связанных с подготовкой специалистов всех уровней для ресторанного бизнеса в городе Челябинске [80].

Судьба ресторана всецело зависит от месторасположения. Чаще всего люди предпочитают обедать, ужинать или перекусывать рядом с местом работы, учебы или отдыха. Поэтому главным принципом размещения объектов общепита должна быть близость к потребителю и транспортная доступность. Если заведение не находится в оживленном месте, ему остается рассчитывать на постоянных клиентов, которые пойдут в него, где бы он ни располагался [52].

В этом случае отсутствие удачного места необходимо компенсировать какой-то «изюминкой»:

- интересной и привлекательной концепцией;
- особенной кухней;
- захватывающими программами [56].

По мнению экспертов Челябинска, наступило время развития «семейных» ресторанов. Этот формат рассчитан на тех, кто проживает далеко от центра и не желает удаляться далеко от дома. Ценовая политика этих заведений не обусловлена отдаленностью. Здесь приживутся рестораны, кафе, бары как среднего, так и высшего ценового сегмента. С той лишь разницей, старый это квартал или же район современной застройки [77].

Выигрышным вариантом является симбиоз заведений общественного питания и гостиницы или кинотеатра. В «Мегаполисе», «Киномаксе», крупных торговых, развлекательных центрах, отелях непременно найдется уютное заведение, где можно перекусить. В этом случае предприятие общепита, скорее всего, выглядит как обязательное дополнение. Без него концепция данных заведений была бы не

полной. Да и доход общепита зачастую перекрывает доход от профильных услуг гостиниц, кинотеатров [78].

Для большей эффективности рестораны, кафе, бары объединяются под единое управление с отелями, развлекательными заведениями. При грамотном управлении предприятия общепита обеспечивают 30-50% от общей выручки [77].

Современные потребители воспринимают демократичные рестораны как один из способов проведения досуга. Сейчас их больше привлекает атмосфера, а не возможность утолить голод. Это не значит, что гостям безразлично качество кухни, просто при выборе заведения они также учитывают, насколько там уютная, гостеприимная и дружеская обстановка [44].

Челябинские рестораторы начинают активно осваивать сегмент национальной кухни. Помимо участников рынка, таких, как группа компаний «Рестостар» и Центр гостеприимства «Европа», интерес к национальному меню проявляют и непрофильные инвесторы [79].

Одним из самых перспективных направлений рестораторы называют формат национальной кухни. В этой нише уже успешно работают некоторые местные игроки. Несколько заведений в Челябинске представляют украинскую, узбекскую и грузинскую кухни [77].

Шире представлена японская, армянская (сеть ресторанов «Ани», ресторан «Луси»), китайская («Дракон», «Макао»). В нескольких заведениях присутствуют также русское, итальянское, немецкое и французское меню. Однако в настоящий момент национальная кухня еще недостаточно представлена в Челябинске [74].

Стоит отметить, что ниша национальной кухни в Челябинске еще не насыщена, чтобы достойно представить ее, новым игрокам придется приложить немало усилий. Этот формат сегодня очень востребован как в столице, так и в регионах. Каждый раз, когда отрывается новое заведение, гости видят лишь фасад, а на самом деле это крупный, огромный механизм и достаточно сложный, серьезный бизнес [79].

Успех любого нового проекта определяет комплексный подход: от идеи заведения до предоставляемых услуг. Насколько в этом комплексе будет

выдержан баланс, настолько и проект будет пользоваться популярностью. Слабые игроки будут постепенно выходить из игры [30].

Ресторанный бизнес требует пристального внимания и значительных трудозатрат. Необходим постоянный контроль за персоналом, за качеством приготовления еды, сервисом. Для этого нужна команда профессиональных менеджеров [11].

Высокие ставки аренды или продажи площадей, жесткая конкуренция способствуют тому, что многие рестораторы обращают внимание на сетевой бизнес. Объединение предприятий общественного питания в сети позволяет оптимизировать расходы на продвижение и содержание заведений [16].

С каждым годом индустрия питания все больше развивается. Увеличивается количество новых объектов общепита, разрастаются сетевые проекты, появляются новые бренды. Анализируя сегодняшнее состояние рынка и наиболее востребованные формы ресторанного бизнеса, приводим классификацию предприятий общественного питания [44].

Рестораны национальной кухни: «La Rose D'OR», «Basilio», «BAD GASTEIN», «Сицилия», «Titanic – 2000» и другие.

Такие рестораны ориентированы на обслуживание VIP-клиентов. Основной акцент сделан на высококлассного шеф-повара, кухня которого известна и узнаваема. Богатое меню и винная карта с большим выбором коллекционных напитков. Изысканная мебель и сервировка, квалифицированный персонал. Рестораны расположены в центральной или исторической части города. Средний чек до 2000 рублей [79].

Рестораны при гостиницах и казино: «La Rose D'OR», «Малахит», «Славянка», «Виктория», «Эдо», «Voice» и другие.

Они ориентированы на VIP-клиентов. Посетителя ожидает хорошо и со вкусом оформленный интерьер, дорогая сервировка, качественное белье и приборы. Разнообразное меню, обширная винная карта. В целях поддержания престижа, как правило, здесь работают известные рестораторы и повара. Средний чек до 2000 рублей [80].

Рестораны «по основному продукту»: яркий представитель этого типа в Челябинске «Цыплята табака».

Заведение имеет свой собственный стиль, непохожий на другие. Располагается в центре города. Среди клиентов мало случайных людей. В основном завсегдатаи, которым по вкусу пришлась кухня, специализирующаяся на каком-либо одном продукте. Хорошая сервировка, качество приборов и посуды. Карта вин сочетается с основными продуктами, используемыми в приготовлении заявленных блюд. Средний чек от 700 до 1000 рублей [79].

Рестораны среднего сегмента: «Бадди», «Уральские пельмени», «Ричард», «Малибу», «Белый зал» и так далее.

В основном это заведения среднего уровня, где цена среднего чека от 800 до 1200 рублей. Они ориентированы на клиентов, проживающих или работающих поблизости. Находятся на центральных или расположенных рядом с ними оживленных улицах. В основе демократичность, классический ассортимент меню и винной карты. Ресторан имеет свой банкетный зал, сцену, нередко и музыкальный коллектив. Здесь проводятся вечеринки, банкеты, торжественные мероприятия [77].

Бары: «Барракуда», «Нектар», «Рандеву».

Коктейли и алкогольные напитки здесь представлены в широком ассортименте. Кухня скромная. Меню включает несколько горячих блюд, холодные закуски. Интерьер выдержан в определенном стиле, в центре зала – барная стойка. Обслуживание клиентов осуществляется как у барной стойки, так и посредством официантов. Месторасположение: вблизи с оживленной частью города, неподалеку от кинотеатров, развлекательных комплексов, где большое скопление молодежи. Средний чек от 500 до 1000 рублей [78].

Кафе-бары: «Ля-мур», «Маркиз», «Амазонка», «Монмартр».

Здесь рады широкому кругу гостей. Посетителей ждет уютное, со вкусом оформленное заведение, где можно просто перекусить или плотно пообедать и поужинать. Кухня и блюда классические, без каких-либо предпочтений: только

то, что пользуется спросом у посетителей. Располагаются рядом с торговыми и офисными центрами. Средний чек до 500 [80].

Пивные рестораны: «Эдельвейс», ирландский паб «FOX&GOOSE», «Главпивтрест» и др.

Основной акцент сделан на богатый выбор пива, бутылочного и разливного. В меню – закуски к пиву. Кухня ориентирована на пивную тематику. Атмосфера легкая и непринужденная. Заведения такого рода ориентированы на молодежную аудиторию. Обстановка чаще всего стилизована под ту местность, где производится пиво. Сервировка минимальная, приборы и посуда среднего качества. Средний чек от 400 до 800 рублей [77].

Заведения общепита «по основному блюду»: пиццерии «Помидор», «Пиццамания», «Пиццбург», «Дока – пицца».

Здесь одно блюдо готовится с разными ингредиентами, наполнителями, дополняется закусками. Располагаются в оживленной местности, вблизи учебных заведений, торговых центров, супермаркетов, офисных зданий. Сервировка упрощенная, в основном, самообслуживание. Обстановка демократичная, ориентированная на большую проходимость и различные возрастные и социальные группы населения. Средний чек от 200 до 500 рублей [79].

Фаст-фуды: «Солянка», пельменные, чебуречные.

Кухня эконом – класса, в основе которой лежит принцип – «обед за 10 минут». Все блюда готовятся из полуфабрикатов. Полное самообслуживание. Здесь можно перекусить, заплатив в среднем от 100 до 150 рублей. Располагаются такие заведения на оживленных улицах, у торговых центров, учебных заведений, возле рынков, на остановках общественного транспорта. Вывески броские, без дизайнерских изысков. Ориентировано на массового посетителя [74].

Согласно мнению ведущих рестораторов, в нашем городе наметилась заметная тенденция развития пивных ресторанов, имеющих собственные пивоварни. На сегодняшний день уже несколько компании заявили о себе: «Веселый кабан», «Мегаполис». Также ожидается появление новых пабов [80].

Одновременно с этим будут открываться демократичные рестораны различных концепций и разнообразных кухонь [74].

Конечно, при этом, кроме дополнительных затрат на переустройство, возникает масса проблем, вызванных необходимостью согласования большого количества документов и урегулирования отношений с жильцами этого дома [18].

Так же в Челябинске начинает процветать такая тенденция, как услуги кейтеринга, а это, как говорилось ранее, службы по доставке готовых блюд и выездному ресторанному обслуживанию. Эксперты считают, что в ближайшем будущем, стереотип культуры потребления, сложившийся у наших граждан, постепенно начнет меняться [80].

#### Выводы по второму разделу

Общественное питание непрерывно расширяется и развивается как в Море, так и в России. Рестораторы стараются удовлетворить потребности всех потребителей, именно поэтому открывается все больше и больше интересных заведений с различными концепциями и разнообразием кухонь.

В настоящее время заведения общественного питания используют высококачественную продукцию отечественного производителя, это связано с тем, что большинство потребителей ведут здоровый образ жизни, интересуются тем, откуда привезены те или иные продукты, благодаря этому появляется вегетарианская кухня и специально разрабатывается детское меню.

Увеличивается потребность потребителей в недорогих блюдах и быстром сервисе, эти факторы повлияли на развитие фуд-кортов с ресторанами быстрого питания. Рестораны фаст-фуда в России занимают около 47% всего рынка общественного питания. Повышается интерес потребителей к национальной кухне разных стран, в том числе, популярны стали рестораны, основанные на блюдах русской кухни.

### 3 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ» ХОЛДИНГОМ «РЕСТОСТАР»

Характеристика холдинга и его рыночные позиции

Группа компаний «Рестостар» – это 14 ресторанов, кафе и банкетный зал. Заведения холдинга представляют десятки кухонь и темпераментных культур. В отличие от других заведений города Челябинска, рестораны холдинга имеют твердые позиции на рынке гостеприимства еще с момента основания, с 1993 года. Группа «Рестостар» существует как команда единомышленников, создавая и воплощая в жизнь проекты в ресторанном бизнесе с высококлассным уровнем сервиса при демократичной ценовой политике [80].

В рамках программы гостям выдается накопительная карта, которая позволяет при каждом визите в заведения группы накапливать бонусы, равнозначные рублям РФ, которые в дальнейшем можно использовать там же при расчетах. Число участников накопительной программы «Почетный гость» Группы «Рестостар» еще в 2013 году составило более 26 500 человек [76].

В 2017 г. в Челябинске открылось достаточно много новых интересных проектов. Причем как новичками на рынке, так и крупными компаниями, которые уже давно занимаются ресторанным бизнесом. Этот гастробар Greenery со своей концепцией 24-часового заведения, где есть и кальяны, и алкоголь, и достаточно неплохое закусочное меню. Компания «Рестостар» практически одновременно с ними открыли «Fugu» – заведения близки как территориально, так и концептуально [79].

Для холдинга они представляют очень серьезную конкуренцию. Под конец 2017 года много открытий: «Шах и Мята», «Классика жанра», Plove на Цвиллинга, который долгое время работал как летний ресторан, а теперь запустил стационар. У них та же молодая аудитория, что и в «Своей компании», за первые недели работы видно, что спрос у этого сегмента есть [80].

«Рестостар» состоит из 14 заведений, в том числе банкетный зал, в таблице 3.1 показаны все рестораны холдинга с полным описанием кухни и концепции [75].

Таблица 3.1 – Описание ресторанов холдинга «Рестостар»

Заведение	Описание
«Манана Мама»	Ресторан грузинской кухни расположился на Тополиной аллее в мае 2017 года. Помещение имеет два стилистически разных этажа: первый с европейской ноткой, цоколь – исключительно грузинский. Средний чек: 800 рублей. Количество залов: первый этаж на 35 посадочных мест, цокольный этаж – на 55 посадочных мест. Режим работы: Ежедневно с 12:00 до 24:00 Детская комната: есть
«FUGU»	Ресторан японской кухни, который открылся в феврале 2017 года. Гостей регулярно удивляют новыми и классическими позициями японской кухни: суши, роллы, якитори, гунканы, гедза. В меню также представлен раздел для вегетарианцев. Средний чек: 1000 рублей, без учета алкоголя. Количество залов: Один зал на 86 мест. Режим работы: Ежедневно с 12:00 до 24:00 Детская комната: отсутствует
«Журавлина -1 и 2»	Рестораны украинской кухни на ул. Кирова, 163 и ул. Коммуны, 100 выполнены в похожей стилистике, но при этом абсолютно разные. Средний чек: 750 рублей Количество залов: Первый этаж – 2 зала на 75 мест, цокольный этаж – 3 зала на 66 мест (из них Пивница – на 10, Каменный зал – на 30 мест). Два зала на 30 и 70 мест. Есть летняя терраса Режим работы: Ежедневно 12:00-24:00 Детская комната: отсутствует
«FAMILY GRILL»	В сентябре 2017 года ресторан европейской кухни открылся после реконструкции, которая подчеркнула характерные особенности стиля кантри. Теперь в ресторане есть каминный зал с поленищами и множество уютных деталей, имеется детская комната. Средний чек: 950 рублей Количество залов: Один зал с 3-мя зонами на 80 посадочных мест Режим работы: Вс.-чт.: 12:00-24:00 Пт.-сб.: 12:00-01:00

Продолжение таблицы 3.1

Заведение	Описание
«ПАПА CARLO-1 и 2»	<p>Заведения итальянской кухни, которые были основаны в Челябинске в 2012 и 2015 годах. Пиццерии имеют два этажа, один из которых предлагается семьям с детьми, второй – компаниям, желающим пообедать или поужинать в более спокойной и тихой обстановке. В пиццерии «Папа Carlo-2» есть 3-й этаж – комната с панорамным окном для компании из 6-8 человек. Оба заведения располагают бесчисленными возможностями для банкетов и находятся вблизи главных парков города: «Папа Carlo-1» на ул. Свободы, 88д у парка им. А. Пушкина, «Папа Carlo-2» на ул. Коммуны, 100 на входе в парк им. Ю. Гагарина.</p> <p>Средний чек: 600 рублей</p> <p>Режим работы: Ежедневно 12:00-24:00</p> <p>Детская комната: есть</p>
«ВЕЛОЧКА»	<p>Ресторан средиземноморской кухни, основанный в январе 2013 года. Предлагает своим гостям большой выбор рыбных и мясных блюд, паст, ризотто и десертов, имеется вегетарианское и детское меню.</p> <p>Средний чек: 950 рублей</p> <p>Количество залов: Один зал на 120 мест</p> <p>Режим работы: Ежедневно 12:00-24:00</p> <p>Детская комната: есть</p>
«TITANIC 2000»	<p>Уникальный ресторан-корабль в самом центре Челябинска, основанный в 2000 году, не только положил начало развитию сети, но и послужил мощным толчком развития ресторанной жизни города. Преобладает европейская кухня, в основу которой входят мясные и рыбные блюда.</p> <p>Средний чек: 950 рублей</p> <p>Количество залов: Два зала на 60 и 30 человек. В каютах – от 6 до 8 человек</p> <p>Режим работы: Ежедневно 12:00-24:00</p> <p>Детская комната: отсутствует</p>

Продолжение таблицы 3.1

Заведение	Описание
«BARAN-КАФЕ»	<p>Заведение является рестораном узбекской кухни с демократичными ценами, которое было основано в декабре 2014 года. В команде работают профессиональные повара из Узбекистана, они обмениваются опытом с коллегами из России, в результате чего получается гармоничное меню, понятное многим.</p> <p>Средний чек: 700 рублей</p> <p>Количество залов: Два зала: основной – 180 посадочных мест, включая зону балкона; малый банкетный зал – до 25 человек</p> <p>Режим работы: Ежедневно 12:00-24:00</p> <p>Детская комната: отсутствует</p>
«KARMA»	<p>Ресторан паназиатской кухни, открывший свои двери в 2010 году. Широкий выбор блюд Вьетнама, Таиланда, Сингапура, Кореи, Индии, Китая и Малайзии. О меню заведения говорят свежие продукты, низкое содержание жира и невероятные ароматы.</p> <p>Средний чек: 950 рублей</p> <p>Количество залов: Один зал на 80 посадочных мест</p> <p>Режим работы: вс.-чт.: 12:00-24:00 пт.-сб.: 12:00-02:00</p> <p>Детская комната: отсутствует</p>
«Солянка»	<p>Кафе быстрого питания «Солянка» расположилось в ТК «Никитинский» на площади Революции в 2004 году. Заведение делает ставку на качество и разнообразие предлагаемого ассортимента, а линия раздачи позволяет наглядно выбрать блюда и быстро получить свой заказ.</p> <p>Средний чек: 150 рублей</p> <p>Количество залов: Один зал на 40 мест</p> <p>Режим работы: Ежедневно 10:00-20:00</p> <p>Детская комната: отсутствует</p>

### Окончание таблицы 3.1

Заведение	Описание
«BAZAR»	<p>Восточное бистро, основанное в январе 2017 года. Новый проект «Рестостар» радикально отличается форматом от других заведений сети, адаптировано для людей с ограниченными возможностями. Географически кухня охватывает Кавказ, Среднюю Азию и Турцию и следует исконным технологиям приготовления.</p> <p>Средний чек: 200 рублей</p> <p>Количество залов: Один зал на 170 мест</p> <p>Режим работы: Ежедневно 11:00-22:00</p> <p>Детская комната: отсутствует</p>
Банкетный зал «Жемчужи-на Востока»	<p>Находится на первом этаже ресторанного комплекса в центре города, на улице Свободы. Имеет отдельный вход и рассчитана на комфортное размещение до 75 человек. Гости могут предложить свою концепцию оформления торжества. Огромный выбор узбекских блюд из «BARAN-КАФЕ», а также европейские блюда банкетного и фуршетного меню.</p> <p>Средний чек: 1200 рублей</p> <p>Режим работы: По предварительному заказу</p> <p>Детская комната: отсутствует</p>

Из таблицы видно, что холдинг имеет множество заведений, которые кардинально отличаются друг от друга, как концепцией, так и кухней. Благодаря разнообразию, холдинг имеет успех и охватывает множество сегментов ресторанного бизнеса города Челябинска [75].

Внедрение системы «Тайный покупатель» как средство контроля и развития

Тайный гость – метод исследования, который применяется как для получения информации для маркетинговых исследований, так и для решения проблем с уровнем соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации [26].

Основная цель работы «тайных покупателей» – оценить уровень сервиса в компании с точки зрения ее посетителей и выставить оценки, на основе которых, дирекция внесет коррективы в стандарты обслуживания [31]

В холдинге «Рестостар» систему «Тайный покупатель» решили внедрить еще в 2008 году. На тот момент в Российской Федерации и, тем более в Челябинске, данная система не использовалась широко не только в ресторанном бизнесе, но и во всех сферах бизнеса [74].

Как утверждает сама операционный директор Екатерина Олеговна Кханбхай, данная система невероятно полезна для всех заведений, начиная с бистро, заканчивая рестораном премиум класса. Эффективность заключается в следующих моментах:

- позволяет отслеживать качество обслуживания гостей, ведь для холдинга «Рестостар» это является одним из ключевых факторов успешного и процветающего бизнеса;

- позволяет найти верную систему обучения персонала, ведь по итогам проверки выясняются слабые стороны в обслуживании;

- держит персонал в постоянном «тонусе», ведь совершенно в любой момент может прийти тайный гость и незаметно отслеживать качество обслуживания;

- отслеживает качество кухни, то есть, посетитель оценивает не только качество сервиса, но и качество приготовленных блюд и напитков. Также, можно увидеть позиции в меню, которые более востребованы посетителями и отследить блюда, которые гостям могут не нравиться по причинам, которые они сами указывают.

Холдинг «Рестостар» имеет несколько директоров, которые заинтересованы в продолжении ведения данной системы оценки заведений, на советах директоров ежемесячно отслеживается процент эффективности обслуживания, ведь за качественным сервисом и хорошей кухней стоит стабильно высокая прибыль.

Изначально анкета была выполнена в системе «Microsoft Excel», это можно увидеть на рисунке 3.9, где продемонстрирован фрагмент анкеты.

тайный гость анкета 10.01.2010 Печать Данные

Анкета тайный гость ГК "Рестостар"					
Дата _____		Ресторан _____			
Счет прикрепить _____					
Гость заполняет колонку "Гость" и колонку комментарий (с указанием фраз и времени)					
№	Наименование	Баллы		Гость да нет	Комментарии
		стандарт	факт		
<b>Обслуживание:</b>					
1	1 шаг. Приветствует Гостей в течение 30 секунд (менеджер, официант, хостес)	10			запишите фразу
2	Встреча Гостей с улыбкой (дружелюбно) Провожает к столику и помогает присесть	5			
3	Подает меню быстро в открытом виде (3-5 минут)	10			
4	Официант предлагает напиток и свою помощь по выбору блюд	5			
5	Читает Гостя и предугадывает желания (дети, гости в возрасте, иностранцы, пришедшие впервые и т.д.)	5			
6	2 шаг. Через какое время принят заказ после				запишите время

Рисунок 3.1 – Фрагмент анкеты «Тайный гость»

В приложении А анкета «Тайный гость» холдинга «Рестостар», выполненная в системе «Microsoft Excel», показана полностью.

При изучении вопросов, которые были включены в анкету, можно обратить внимание на то, что они разбиты на несколько разделов.

Первый раздел имеет название «Обслуживание», в него включены такие моменты как:

- встреча и приветствие гостей, в этот момент официант и менеджер должны быть гостеприимны и улыбчивы, это одно из главных правил холдинга;
- обслуживание гостей официантом, он должен представиться по имени, грамотно отвечать на все вопросы гостей, красиво и «аппетитно» описывать блюдо гостям, консультируя их в выборе;
- оценивание поведения официанта, следует обратить внимание на то, как ведет себя официант, как разговаривает с гостем, не суетится ли, следит ли за чистотой на столе;
- расчет и прощание с гостями, в этот момент официант обязан рассчитать гостей в течение нескольких минут, принести чек об оплате и обязательно сдачу, тепло попрощаться и предложить прийти гостям в следующий раз.

Во втором разделе, который называется «Чистота и атмосфера в зале», тайному гостю холдинга «Рестостар» нужно ответить на следующие вопросы:

- чиста и исправна ли мебель в заведении (столы, стулья, диваны и кресла);
- наполнены ли салфетницы и имеются ли в достаточном количестве зубочистки;
- тепло ли в зале, играет спокойная музыка и не доносятся ли посторонние звуки с кухни и с подсобных помещений;
- чисто ли в зале в целом (пол, стены, детали интерьера);
- в хорошем ли состоянии меню, которые подают официанты и стойки с акционными предложениями, которые находятся на столе.

Третий раздел, под названием «Внешний вид, униформа сотрудников», нацелен именно на внешний вид персонала (менеджеров, официантов, поваров и барменов). Тайному гостю следует обратить внимание на то, как выглядит персонал: имеется ли у каждого бейджик, чиста ли и выглажена униформа. Так же есть несколько вопросов о том, что делал менеджер в зале, и вообще, находился ли он на своем рабочем месте.

Последний раздел включает в себя комментарии от посетителей. В нем нужно отметить, что понравилось и что не понравилось гостю, какие у него есть пожелания и предложения заведению. Также, тайный посетитель указывает, какие конкретно блюда он заказывал и оценивает по пятибалльной шкале его вкусовые качества, красоту подачи и температуру блюда. Опять же, по поводу каждого блюда можно оставить комментарий, возможно, рекомендации заведению, как именно его можно улучшить.

По итогам заполнения всей анкеты подсчитываются баллы, максимальное количество баллов может составлять 325, нормой для заведений холдинга «Рестостар» считается результат от 300 баллов.

Стоит отметить, что существуют правила для тайных гостей холдинга, которые собираются посетить заведение.

1. Необходимо заранее решить, в какой ресторан хочет пойти тайный гость. Система «Тайный покупатель» действует на все заведения холдинга, естественно,

кроме банкетного зала. Гость может выбрать любое заведение, которое ему больше понравилось и пойти хоть одному, попить чай или кофе с десертом, хоть с компанией друзей заказать большую пиццу и напитки. Холдинг приветствует любые форматы отдыха гостей.

2. Необходимо заранее сообщить о желании посетить тот или иной ресторан руководству ресторана, ответственному за данную систему. Точную дату указывать необязательно, достаточно указать неделю, на которой тайный гость собирается посетить ресторан.

3. Желательно полученную анкету заранее, это поможет тайному посетителю обращать внимание именно на такие моменты, которые больше всего интересуют руководство ресторана. Брать анкету с собой не рекомендуется, ведь персонал в любой момент может это заметить и перестроить свое поведение в обслуживании.

4. При посещении ресторана стоит быть максимально внимательным, но не напряженным, ведь холдинг «Рестостар» надеется на то, что гость максимально расслабится и отдохнет от повседневной суеты, а не будет в постоянном напряжении.

5. Сразу после визита необходимо заполнить анкету и отправить ее ответственному лицу вместе с фотографией чека. Никакую фото/видео съемку во время посещения делать не нужно, дирекции холдинга важно мнение гостя.

6. В ближайшее время тайный гость получает компенсацию за поход в ресторан. Сумма компенсации зависит от заведения, в котором был гость, чем выше уровень ресторана, тем выше сумма компенсации, на рисунке 3.2 показан перечень ресторанов и суммы компенсации.

"Солянка" и бистро "Базар" - 150 рублей

«Papa Carlo» (оба заведения) – 350рублей

«Журавлина» (оба заведения), «Titanic2000», «Karma», «Манана мама», «Baran-кафе» – 400 рублей

«Belochka» – 450 рублей

«Fugu» и «Family Grill» – 500 рублей

Рисунок 3.2 – Сумма компенсаций тайным покупателям

Дирекция холдинга «Рестостар» искренне желает гостю получить удовольствие от участия в этой партнерской программе, именно поэтому не планирует увидеть в посетителе детективного сыщика, не нужно писать жалобы и придирается к обслуживанию. Дирекции важно получить максимально объективную информацию о качестве обслуживания.

Компания «Рестостар» более 25 лет открывает двери атмосферных и концептуальных заведений на радость своим гостям, и надеется с каждым разом делать их лучше и комфортнее.

Указанная тайным гостем информация в анкете сразу попадает к директору сети «Рестостар» и проверяется оперативно в течение дня, а выставленные оценки и комментарии влияют на уровень премии руководителей по итогам месяца, на предотвращение слабых сторон в обслуживании, помогают выбрать верные методы обучения персонала.

В таблице 3.2 показаны суммы чеков тайных покупателей за четыре месяца, а так же суммы компенсаций, которые возвращает холдинг за участие в акции. В каждое заведение делается два захода тайных покупателей, реже три, это связано с тем, что дирекции необходимо получить несколько оценок ресторана за месяц.

Таблица 3. 2 – Сумма чеков и компенсация тайных гостей холдинга «Рестостар»

Заведение	Февраль		Март		Апрель		Май	
	Сумма счета	Компенсация	Сумма Счета	Компенсация	Сумма счета	Компенсация	Сумма счета	Компенсация
«Фугу»	960;480	500; 480	930;630;1170	500;500;500	1170;920	500;500	1300;710	500;500
«Фэмили гриль»	840;660	500;500	680;1350	500;500	320;840	320;500	420;660	420;500
«Манана Мама»	1240;820	400;400	985;360	400;360	580;640	400;400	457;420	400;400
«Белочка»	660;1010	450;450	335;880	335;450	415;390	415;390	610;490	450;450
«Карма»	660;880	400;400	720;520	400;400	990;620	400;400	730;660	400;400
«Титаник»	510;350	400;350	770;580	400;400	410;635	400;400	640;770	400;400
«Баран-кафе»	645;955	400;400	1245;420	400;400	400;620	400;400	840;905	400;400
«Журавлина-1»	840;260	400;260	560;475	400;400	520;570	400;400	485;560	400;400
«Журавлина-2»	480;575	400;400	575;400	1195;400	900;530	400;400	650;640	400;400
«Папа Карло-2»	570;1170; 550;440	350;350; 350;350	1020;920	350;350	470;860	350;350	540;455	350;350
«Папа Карло-1»	990;660	350;350	795;560	350;350			750;590	350;350
Базар	155;345	150	593;407	150;150	401;104	150;104	188;298	150;150
Солянка	56;245	150	97;70	100	274,5;177	150;177	85;304	85;150
ИТОГО:	16996	9190	17672	9345	13756,5	8706	15157	9525

Из таблицы видно, что суммы чеков в месяц, практически в 2 раза превышают компенсацию, выплаченную тайным гостям. Можно сделать вывод, что система приносит холдингу не только объективную информацию о его ресторанах, но и приносит прибыль и стимулирует гостей посещать заведения. На рисунке 3.3 для наглядности показан график соотношения суммы счета и суммы компенсации тайных гостей за месяц. Так же, данная система является хорошей рекламой холдинга «Рестостар», так как гости спешат поделиться впечатлениями о данной акции со своими друзьями.

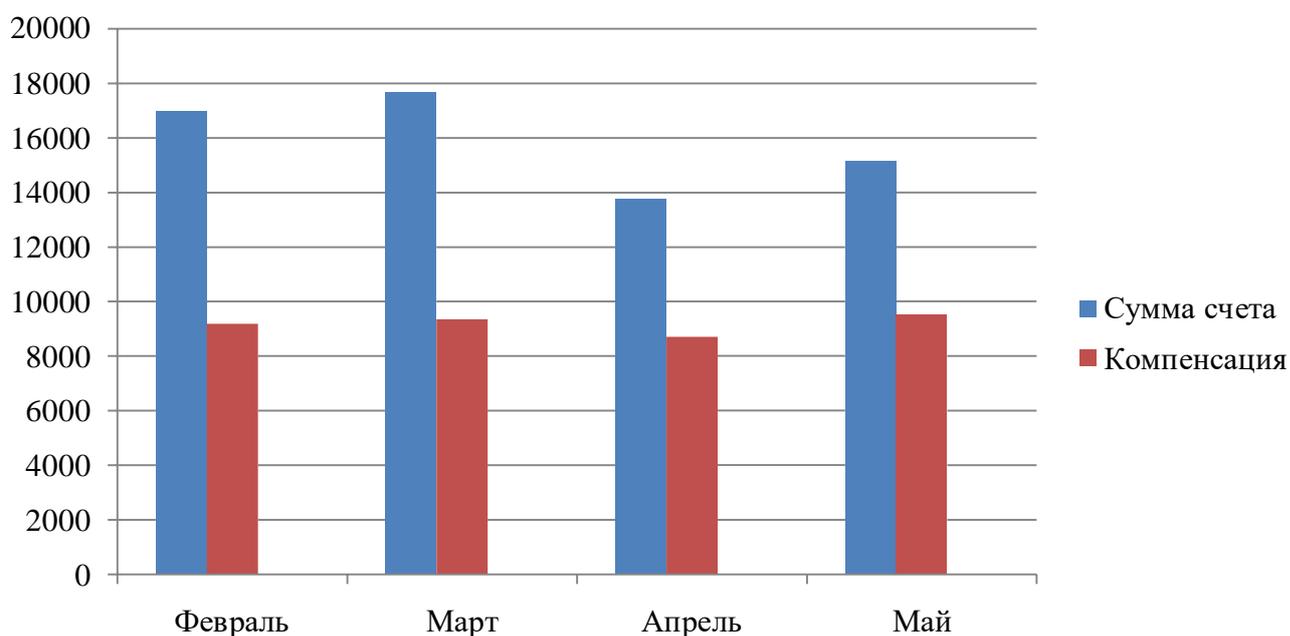


Рисунок 3.3 – График соотношения суммы счета и суммы компенсации тайных гостей за месяц

Исходя из полученных данных от тайных гостей холдинга, можно выявить средний балл соответствия стандартам обслуживания за месяц каждого заведения, дирекция оценивает слабые места и выбирает правильные методы при обучении персонала. Средние баллы за месяц каждого заведения холдинга можно увидеть в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Уровень заведений по качеству обслуживания

Заведение	Январь, %	Февраль, %	Март, %	Апрель, %
«PAPA CARLO-1»	90%	79%	76%	77%
«PAPA CARLO-2»	89%	74%	73%	75%
«FAMILY GRILL»	78%	66%	76%	83%
«Титаник 2000»	68%	69%	79%	79%
«Манана Мама»	74%	91%	86%	82%
«KARMA»	53%	64%	79%	78%
«Белочка»	52%	62%	92%	71%
«FUGU»	63%	95%	87%	73%
«Журавлина-1»	68%	75%	89%	71%
«Журавлина-2»	78%	82%	84%	72%
«Баран–кафе»	63%	68%	57%	68%
«Солянка»	96%	87%	88%	85%
«Базар»	85%	86%	86%	72%

Стоит отметить, что заведения оценивают разные люди, у каждого своя система оценивания, именно поэтому средний балл по заведению в каждом месяце немного отличается, но, подводя итоги по таблице 3.3 видно, что все заведения держат высокий уровень обслуживания, который на протяжении нескольких месяцев держится стабильно высоко.

На рисунке 3.4 показана диаграмма, в которой рассчитаны средние баллы всех заведений за четыре месяца, эти данные помогут выявить, какое заведение имеет самый высокий уровень обслуживания, по оценкам тайных гостей.

Персонал заведений с самыми высокими баллами получает премии за хорошую работу от дирекции холдинга «Рестостар», данный метод поощрения мотивирует персонал, тем самым повышает прибыль ресторанов.

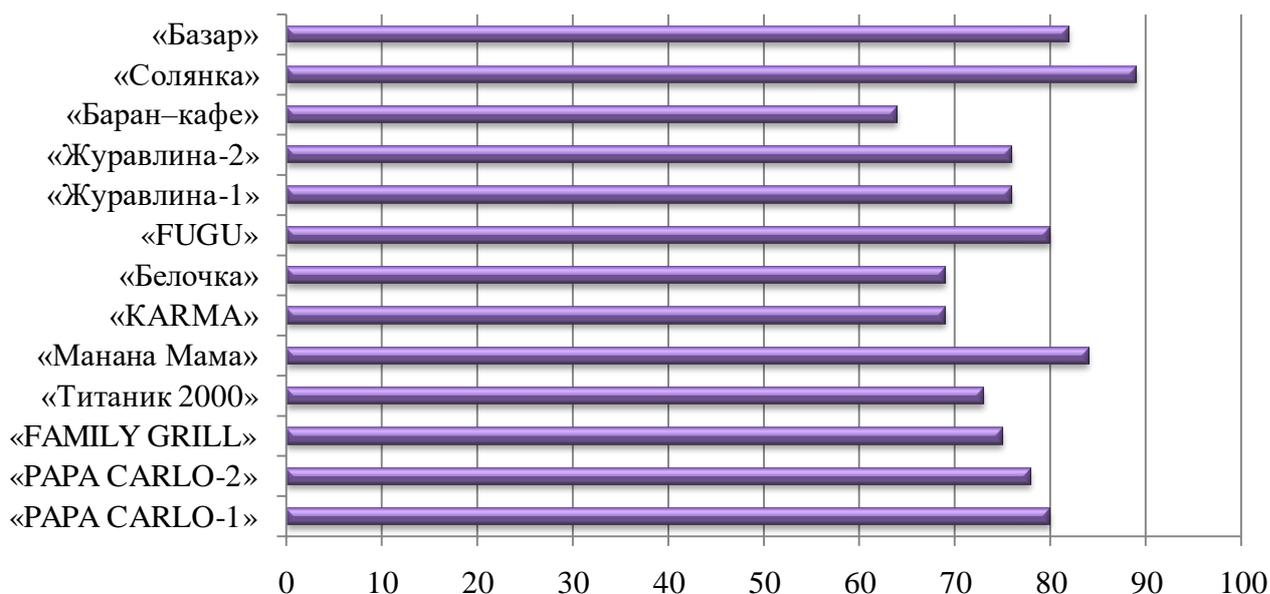


Рисунок 3.4 – Средний балл заведений за четыре месяца

Исходя из вышеуказанных данных, можно выявить лидирующие заведения по качеству обслуживания в холдинге «Рестостар». Среди ресторанов самый высокий балл получил грузинский ресторан «Манана Мама», его средний балл за четыре месяца составил 84%, а среди бистро – кафе «Солянка», средний балл которого за четыре месяца составил 89%. Разделение произошло из-за того, что обслуживание в ресторанах и бистро значительно отличается по степени сложности, поэтому оценивать их одинаково невозможно.

#### Автоматизация сервиса «Тайный покупатель»

Холдинг «Рестостар» – современная команда единомышленников, которая идет в ногу со временем. Именно поэтому было принято решение перевести анкету «Тайный гость» в опрос формата «Google Forms» .

Стоит отметить, что опрос – это социологический метод получения информации, основанный на непосредственной или опосредованной связи между исследователем и респондентом с целью получения необходимых ответов на вопросы. Это общение, благодаря которому можно быстро получить

информацию, главным образом, о мнениях и оценках опрашиваемых, и в этом он незаменим.

Однако можно получить информацию и о фактах, событиях, в том числе о фактах прошлого. Это широкий метод, довольно надежный и способный решать многие задачи.

Его принято использовать тогда, когда нужно получить именно мнения и оценки, изучить ориентации респондентов, в частности, аудитории. К недостаткам метода относится то, что высока доля субъективизма, как респондента, так и интервьюера. Важно комбинировать его с другими, более объективными методами: анализом документов, наблюдением. Метод опроса делят на две большие разновидности: анкетирование (заочный опрос с помощью анкеты) и интервьюирование (очный опрос, при помощи непосредственного общения с респондентом, включая и телефонное).

«Google Forms» является одним из сервисов, который относится к облачному хранилищу Google Drive. Чтобы работать с ним, нужен только почтовый ящик Gmail, который создается буквально за несколько минут. Работает приложение через всемирно известный браузер «Google». В нем возможно создать любое количество форм, стиль и функции которой выбирает сам пользователь.

Форма – это отдельная веб-страница, на которой размещается опрос или анкета. С ее помощью пользователь может сделать:

- удобный бриф для клиентов;
- анкету для отзывов;
- страничку для сбора Email-адресов;
- голосование для подписчиков. Особенно актуально, если пользователь работает в нескольких социальных сетях.

На создание Google формы «Тайный гость» холдинга «Рестостар» потребовалось несколько недель, но и на данный момент качество работы проверяется ежедневно. Это делается для того, чтобы каждый гость чувствовал себя комфортно, пользуясь данной формой опроса, и не замечал неполадок и сбоев, которые могут возникнуть в программе в ходе работы.

В отличие от формата «Microsoft Excel», в котором до апреля 2018 года использовалась анкета тайного гостя, форма Google – это инновационное и эффективное использование интернет ресурса, который в разы сокращает время заполнения. Сравнение между форматами можно увидеть в таблице 3.4, которое представлено в бальной системе от 1 до 5.

Таблица 3.4 – Сравнение форматов «Microsoft Excel» и «Google Forms»

Характеристика	«Microsoft Excel»	«Google Forms»	Комментарий
1. Удобство	3	5	«Microsoft Excel» уступает в удобстве тем, что каждый документ нужно заполнять самостоятельно, а в «Google Forms» необходимо выбрать один вариант из представленных, по необходимости оставив небольшой комментарий.
2. Затрата времени на заполнение	2	5	Затрата времени при заполнении опроса в «Google Forms» сокращается в 4-5 раз.
3. Затрата средств холдинга при разработке	5	5	Обе формы при разработке не требуют затрат, так как являются общедоступными и совершенно бесплатными.
4. Сохранность полученной информации	2	5	«Google Forms» – приложение, которое сохраняет всю информацию на «облаке» в интернете, что предотвращает возможность ее утери.

### Окончание таблицы 3.4

5.Удобство при проверке данных(для ответственного лица)	2	5	При подведении итогов месяца, «Google Forms» помогает это делать, собирая всю информацию в одну удобную таблицу.
Итого:	14	25	

Исходя из данных, показанных в таблице 3.4, можно сделать вывод о том, что формат «Microsoft Excel» значительно уступает инновационному формату «Google Forms», превосходство которого очевидно уже при первом заполнении опроса.

Новый опрос имеет интересный интерфейс, стилизованный анимированным изображением обеденного стола с интересными блюдами и логотипами заведений холдинга «Рестостар», это показано на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Интерфейс обновленного опроса холдинга «Рестостар»

Для удобства участников программы «Тайный гость» было решено максимально упростить поставленные вопросы, убрав все лишнее. Участник не тратит свое время на полное, самостоятельное заполнение всех полей, а всего лишь выбирает вариант ответа, который максимально близок к его ситуации. Если

же в списке ответов на вопрос нет нужного варианта, участник может нажать на поле «Другое» и оставить свой комментарий именно так, как ему необходимо.

Как только тайный гость заходит на страничку опроса, с любого удобного ему гаджета (ноутбука, телефона, планшета), он видит подробную, но короткую инструкцию по заполнению опроса. Дальше он выбирает заведение, в котором ему довелось побывать, для удобства гостя, помимо названий заведений, представлены и логотипы каждого ресторана, это упрощает поиск нужного заведения, а так же способствует его запоминанию и ассоциирует его, как правило, с положительными эмоциями, что невероятно полезно и необходимо холдингу «Рестостар».

Сейчас опрос составляет 8 разделов:

Раздел №1 отвечает за оценивание обслуживания. Гостю необходимо запомнить и дать максимально правильный ответ, связанный с дружелюбностью, обходительностью и гостеприимством персонала заведения. Официант обязан:

- встретить гостя;
- принести меню в течение 3– 5 минут;
- обязательно представиться и иметь бейдж на униформе;
- предложить свою помощь в выборе необходимых блюд и напитков;
- рассказать об акциях заведения;
- предугадать желания гостя;
- хорошо знать меню и разбираться в составе блюд;
- красочно и «аппетитно» описать то или иное блюдо гостю .

Раздел № 2 включает в себя вопросы, связанные с подачей блюд и напитков. В этом разделе необходимо указывать, желательно, точное или приближенное к точному время. Так же следует отметить следующие моменты:

- предложил ли официант дополнительные позиции, будь то хлеб, молоко или варенье к чаю;
- узнал ли официант степень прожарки мяса говядины, если такое блюдо имеется в заказе;

- проговорил ли время подачи блюд гостю;
- подал ли сахар к чаю или кофе;
- путался ли официант с заказами, если за столом сидело несколько человек ;
- пожелал ли официант приятного аппетита.

Раздел № 3 предполагает информацию об официанте, который принимал заказы и обслуживал гостей на протяжении всего времени. Тайному гостю, для ответа на вопросы данного раздела, необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- суетился ли официант и не знал, что ему делать;
- следил ли официант за наличием салфеток и чистотой на столе;
- находился ли официант рядом и подходил при первой необходимости;
- спрашивал ли официант ваше мнение о приготовленных блюдах;
- правильно ли рассчитал гостей, изначально спросив о бонусной карте холдига «Рестостар»;
- тепло ли попрощался официант и предложил прийти снова.

Раздел № 4 необходим для того, чтобы выявить, понравилась ли гостю атмосфера в заведении, ведь это является одним из важнейших показателей хорошего ресторана, если гостю не понравился интерьер или ему было некомфортно, то вряд ли он придет снова в это место.

Поэтому тайный гость подмечает чистоту стен, предметов интерьера и меню, исправность столов и стульев, громкость и качество музыки, которая играет в заведении.

Раздел № 5 несет в себе вопросы о внешнем виде персонала. Стоит заметить, что внешний вид работников является одним из важнейших показателей хорошего ресторана, если персонал неопрятен и неухожен, в таком заведении гостям неприятно находиться.

Тайному гостю следует отметить внешний вид официантов, поваров(если кухня открытая и есть возможность их увидеть), менеджеров, барменов и

кальянщиков, обратить внимание, соответствует ли она стандартам хорошего ресторана.

Раздел № 6 отвечает за такую услугу как «Кальяны».

Кальян – это прибор для курения табака, позволяющий фильтровать и охлаждать вдыхаемый дым. На данный момент такая услуга пользуется большой популярностью у посетителей заведений, ведь кальян не наносит такой вред, какой может нанести курение сигарет, а разнообразие вкусов и видов табаков разных компаний позволяет подобрать идеальное сочетание вкусов.

Если тайный гость решил заказать кальян, ему необходимо обратить внимание на внешний вид и опрятность кальянщика, на его дружелюбность, заинтересованность в пожеланиях гостя, а в дальнейшем и на внешний вид и вкус самого кальяна.

Раздел № 7 является самым большим из вышеперечисленных разделов, ведь его следует заполнить только в том случае, если тайный гость побывал в заведении «Солянка» или «Базар». Данные заведения относятся к категории «Бистро» и имеют другие параметры при оценивании. Здесь к гостю не подходит официант, а заказ следует делать за специальной стойкой, оплата и выдача блюд происходит там же. Тайный посетитель этих заведений должен отметить:

- время ожидания блюд;
- был ли дружелюбен, улыбчив и опрятен персонал;
- чистоту приборов и их наличие, чистоту стойки раздачи, чистоту мебели, пола и стен;
- знает ли продавец ассортимент и состав блюд;
- как работает кассир, отдал ли он чек и сдачу, предварительно спросив о наличии бонусной карты холдинга «Рестостар».

Раздел № 8 включает в себя вопросы, на которые следует дать развернутые ответы. Тайный гость может оставить свои положительные или отрицательные отзывы, указать все ли ему понравилось, были ли моменты, о которых стоит рассказать управляющему персоналу холдинга. На рисунке 3.6 показаны вопросы раздела №8.

**8. Ваши впечатления о заведении**

Опишите, какие впечатления у Вас остались о заведении, что вам понравилось и не понравилось

8.1 Что Вам понравилось?

Мой ответ

8.2 Что Вам не понравилось?

Мой ответ

8.3 Порекомендуете ли Вы заведение друзьям и знакомым?

Мой ответ

8.4 Есть ли у вас пожелания и рекомендации заведению?

Мой ответ

Рисунок 3.6 – Раздел №8 в опросе «Тайный гость»

Ответы каждого тайного посетителя отправляются сразу же директору холдинга «Рестостар» и его доверенным лицам, которые ведут постоянный контроль всех заведений. Получать такие ответы необходимо для того, чтобы у управляющих была объективная оценка работы каждого ресторана. Это необходимо для того, чтобы выбрать верные пути обучения персонала, ведь будет сразу же видна проблема каждого заведения.

Говоря о автоматизации системы «Тайный покупатель» холдинга «Рестостар», стоит отметить, что переход на новую форму сбора информации может происходить затруднительно, ведь не все сотрудники готовы принять изменения, а так же необходимо пересмотреть критерии премирования персонала, это может занять некоторое время.

#### Выводы по третьему разделу

исходя из вышеуказанных данных, можно сделать вывод о том, что система тайного гостя холдинга «Рестостар» действительно приносит свои результаты. Об этом говорит стабильно высокая прибыль компании, а так же растущий уровень сервиса каждого заведения. Автоматизация системы привела к тому, что гостям стало удобнее заполнять анкету и дирекция начала получать более точную и объективную оценку всех ресторанов холдинга.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы была определена роль уровня сервиса и гостеприимства в ресторанном бизнесе. По итогам работы можно сделать вывод о том, что это один из важнейших этапов развития хорошего и высококлассного ресторана. Качественный сервис можно достичь следующими способами:

- непрерывно следить за персоналом, обращая внимание на весь процесс обслуживания, начиная, с встречи и приветствия, заканчивая, прощанием;
- постоянно обучать персонал, давать новые и интересные знания;
- дать понять персоналу, что заведению нужны квалифицированные кадры, и что они являются лицом самого заведения;
- помогать персоналу в сложных ситуациях с посетителями, показывая решительность, но мягкость и понимание к гостю на своем собственном примере.

Была определена роль сервиса в обслуживании клиентов в условиях конкуренции. Конкуренция—это прежде всего борьба между предприятиями, поэтому ресторану следует развивать уровень сервиса и улучшать его каждый день для удобства клиента и повышения своих позиций на рынке гостеприимства.

Гости – вот кто самый главный в правильном заведении. Персоналу следует радушно улыбаться им. В ресторан, кафе или бар приходят, чтобы отдохнуть и поднять настроение. Угрюмый бармен или официант оттолкнет посетителей, а улыбчивый персонал наоборот расположит к себе и принесет хорошую прибыль заведению.

Необходимо общаться с гостями, задавать вопросы и предлагать свою профессиональную помощь в выборе напитков и блюд, тем самым предлагать гостю более выгодные для заведения позиции по цене, для этого официантам и барменам необходимо знать все позиции в меню, без промедления отвечать на вопросы об ингредиентах, ведь от этого зависит не только понравится ли гостю блюдо, но и его здоровье и уберезет его от возможных аллергических реакций.

В ходе работы было выявлено, что важной частью хорошего сервиса является обучение персонала. Обучение – это постоянный процесс. Учить официантов

нужно все время, используя при этом разные способы. Трудно точно выделить оптимальное количество обучающих мероприятий, поскольку это будет зависеть от количества персонала и уровня текучки. А также от срока работы заведения, потому что если заведение только открылось – это одно, а если давно работает и правила, коллектив уже устоялись – это другое дело.

Подробно было изучено определение «Тайный покупатель», базовая цель которого – проверка качества обслуживания посетителей. Так же, можно отметить, что это не единственная цель системы, можно еще выделить:

- обнаружение слабых мест в навыках персонала, учет результатов в планировании программ обучения и проверки знаний по ним;
- оценка честности и ответственности персонала;
- сравнительный анализ работы с конкурирующим заведением, для выработки конкурентной стратегии.

Были определены общие тенденции развития общественного питания не только в мире, но и подробно расписаны российские тенденции развития ресторанов.

Стоит отметить, что главной тенденцией является переход к отечественным продуктам питания, ведь это не только позволяет сохранить свежесть и вкус продуктов, но и сократить расходы, ведь многие отечественные товары не уступают импортным.

Гости ресторанов во всем мире все чаще обращают внимание на то, откуда были привезены продукты и кто является их производителем.

Так же сейчас крайне актуальна тенденция здорового и сбалансированного питания: отказ от мясных продуктов и вегетарианство, подсчет калорий в блюдах, отказ от алкогольных напитков и напитков с большим содержанием сахара и консервантов. Для того, чтобы удовлетворять потребность посетителей, рестораторам приходится обращаться не к одному направлению в меню, а вносить в се новые и новые корректировки.

Нормализация ситуации на рынке начинается с 2017 г, когда гости заведений «привыкли» к новым, более высоким ценам и запрету на курение в общественных

местах, а стоимость аренды снизилось в результате сокращения спроса на коммерческую недвижимость.

В настоящее время индустрия гостеприимства в Российской Федерации представлена большим количеством ресторанов с разным уровнем обслуживания, качеством используемой продукции, разнообразием используемого оборудования и инвентаря. Ресторанный бизнес на данный момент является одним из самых перспективных и рентабельных направлений пищевой промышленности, благодаря этому поддается быстрому развитию. Рассматривая ресторанный бизнес можно сделать определенные выводы о развитии уровня социально-экономического состояния населения страны.

Анализируя рынок общественного питания полностью по России и в Челябинской области, можно прийти к выводу, что в 2018 году рынок общепита сокращается, но при этом крупные сетевые игроки чувствуют себя относительно уверенно.

На данный момент Российский рынок общественного питания условно можно разделить на три основных ниши, которые отличаются как по количеству участников, так и по объемам производства:

- организации быстрого питания;
- рестораны среднего ценового сегмента;
- высокая кухня.

В Челябинске за год может закрыться около 50 заведений различного сегмента, но стоит отметить, что на их место приходят все новые и новые рестораны. Если говорить о выживаемости до конца 2018 года, то фаст-фуд никуда не денется, премиум сегмент будет или сокращаться, или стоять на месте. По-прежнему процветает восточная кухня, все чаще открываются заведения грузинской кухни. Сетевые заведения чувствуют себя более уверенно, как всегда было в городе Челябинске, в отличие от того же Екатеринбурга.

Особое внимание при мониторинге челябинского рынка общепита получил холдинг «Рестостар», во время изучения которого стала известна его позиция на рынке. Группа компаний «Рестостар» – это 14 ресторанов, кафе и банкетный зал.

Заведения холдинга представляют десятки кухонь и темпераментных культур. В отличие от других заведений города Челябинска, рестораны холдинга имеют твердые позиции на рынке гостеприимства еще с момента основания, с 1993 года.

Холдинг «Рестостар» еще в 2008 году начал вводить систему «Тайный покупатель», которая невероятно полезна и на сегодняшний день. Эта система позволяет холдингу получать объективную оценку своих ресторанов.

Благодаря системе тайного гостя холдинга «Рестостар» были выявлены рестораны с самым высоким баллом. Высшую оценку посетителей получил грузинский ресторан «Манана Мама», его средний балл за четыре месяца составил 84%, а среди бистро – кафе «Солянка», средний балл которого за четыре месяца составил 89%. Разделение произошло из-за того, что обслуживание в ресторанах и бистро значительно отличается по степени сложности, поэтому оценивать их одинаково невозможно.

Так как холдинг идет в ногу со временем, было решено автоматизировать анкету «Тайный гость» и перевести ее в инновационный опрос формата «Google Forms».

«Google Forms» является одним из сервисов, который относится к облачному хранилищу Google Drive. Чтобы работать с ним, нужен только почтовый ящик Gmail, который создается буквально за несколько минут. Работает приложение через всемирно известный браузер «Google». В нем возможно создать любое количество форм, стиль и функции которой выбирает сам пользователь.

На данный момент холдинг полностью перешел на инновационную систему получения информации, это позволило не только минимизировать затраты времени на проверку полученных данных, но и упростить и улучшить способ заполнения опроса гостям, ведь вместо полного заполнения анкеты, теперь можно выбрать максимально подходящий вариант ответа, при необходимости, оставить нужный комментарий.

## БИБЛЕОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды в организации: Учебное пособие / В.В. Авдеев.– М.: Финансы и статистика, 2012.
2. Агамирова, Е.Д. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе./ Е.Д. Агамирова.– М.: Дашков и К, 2016.
3. Аницкая, Г.В Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник по специальности «Бух. учет, анализ и аудит» / Г. В. Аницкая. – М. : ИНФРА-М, 2010
4. Анцупов, А.Б. Социально-психологическая оценка персонала./ А.Б. Анцупов.– М.: Юнити, 2016.
5. Базаров, Т.Т. Управление персоналом./ Т.Т. Базаров.– М.: Юнити, 2011.
6. Барановский, В.П. Официант-бармен./ В.П. Барановский. – Ростов н/Д: Феникс, 2008.
7. Белошапка, М.И. Технология ресторанного обслуживания./ М.И.Белошапка.– М.: Academia, 2007.
8. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: Учебное пособие./А.О. Блинов,О.В. Василевская.– М.: Гелан, 2011.
9. Богушева, В.Д. Бары и рестораны: Искусство обслуживания./ В.Д. Богушева.– Ростов н/Д: Феникс, 2009.
10. Бойдаченко, П.П. Служба управления персоналом предприятия./ П.П. Бойдаченко. – М.: Дашков и К, 2013.
11. Борисова, Ю.Н., Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания./ Ю.Н. Борицкая, Н.И. Гаранин.– М.: Дашков и К, 2007.
12. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства./ Р.А. Браймер. – М.: Аспект Пресс, 2015.
13. Вайнцвейг, А.Т. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем./ А,Т. Вайцберг. – М.: Хорошая книга, 2016.

14. Васюкова, А.Т. Организация производства и управление качеством продукции в общественном питании: учеб. пособие./ А.Т. Васюкова, В.И. Пивоваров, К.В. Пивоваров. – СПб.: Дашков и К, 2010.
15. Волков, И.В. Гостиничное и ресторанное дело, туризм/ И.В. Волков.– СПб.: Дашков и К, 2007.
16. Волкова, И.В. Ресторанный бизнес в России. С чего начать и как преуспеть/ И.В. Волкова, Я.И. Миропольский, Г.М. Мумрикова. – М.: Флинта, 2013.
17. Данилова, В.В. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие/ В.В. Данилова. – СПб.: СЗАГС, 2015.
18. Денисов, Д.И. Суперприбыльный фаст-фуд: как преуспеть в этом бизнесе/ Д.И. Денисов.– М.: Вершина, 2014.
19. Джеймедов, Д.А. Управление рестораном/ Д.А. Джеймедов.– М.: Проспект, 2010.
20. Дятлов, В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов/ В.Н. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало.– М.: Академия, 2009.
21. Дьячков, М.Ф. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического развития предприятия в условиях российской деятельности / М.Ф. Дьячков.– М.: Вершина, 2005.
22. Ефимов, А.Д. Общественное питание. Справочник руководителя / А.Д. Ефимов, Г.С. Фонарева, Л.А. Толстова и др. – М.: Экономические новости , 2009.
23. Ефимов, С.Л. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. Изд. 3/ С.Л. Ефимов, Л.С. Кучер. – М.: Росконсульт, 2017.
24. Зайко, Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. Учеб.-практ. пособие для вузов / Г. М. Зайко. – Ростов н/Д; М.: Март, 2010.
25. Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник./ А.И. Ильин, В.В. Ковалев, О.Н. Волкова.– М.: ПБОЮЛ, 2009.
26. Игорева, Л.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов по экон. и упр. специальностям / Л.Н. Игорева.– М.: ИНФРА-М , 2008

27. Коршунов, Н. В. Организация обслуживания в ресторанах/  
Н.В. Коршунов.– М.: Март, 2015г.
28. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. И. Малковой СПб. и др.: Питер , 2010
29. Кузменко, Ю.Г. Организация производства на предприятиях общественного питания : учеб. пособие / Ю.Г. Кузменко, Е.Д. Сторожева. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2006.
30. Крючков, А.А. История международного и отечественного туризма / А.А. Крючков.– М.: Проспект, 2009.
31. Лесник, А.Л. Менеджмент питания и обслуживания напитками в гостиничном бизнесе/ А.Л. Лесник, М.Н. Смирнова, Ю.В. Забаев.– М.: ИПФ Талер, 2011.
32. Литвак, Д.Р. Ресторан сегодня/ Д.Р. Литвак.– СПб.: Пир, 2009.
33. Лоусан, Ф. Рестораны. Клубы. Бары/ Ф. Лоусан. – М.: Проспект, 2014.
34. Лукичева, Л.Н. Управление персоналом/ Л.Н. Лукичева.– М.: Омега-Л, 2009.
35. Людковская, А.А. Развитие ресторанного бизнеса / А.А. Людковская.– М.: Омега-Л, 2016
36. Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания/ И.Ю. Ляпина.– М.: Академия, 2012.
37. Маслов, Е.Д. Управление персоналом предприятия: учебное пособие/ Е.Д. Маслов. – М.: Юнити-Дана, 2015.
38. Мерманн, Э. Мотивация персонала/ Э. мерманн. – М.: Проспект, 2008.
39. Мехов, В.В. Менеджмент: учеб. для экон. специальностей вузов / В.В. Мехов.– СПб. и др. : Питер , 2008
40. Мечков, Ю.М. Менеджмент: учебное пособие/ Ю.М. Мечков.– СПб.: Юпитер, 2011.
41. Мрыхина, Е.Б. Организация производства на предприятиях общественного питания: учеб. пособие / Е.Б. Мрыхина. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2013.

42. Мумрикова, Г.М. Развитие ресторанного бизнеса/ Г.М. Мумрикова, Я.И. Миропольский, И.В. Волкова.– М.: Форум: ИНФРА-М, 2009.
43. Наволоцкая, Я.А. Руководство современного менеджера ресторана/ Я.А. Навальницкая.– СПб.: Вершина, 2009.
44. Назаров, О.В Как "раскрутить" ресторан: энциклопедия ресторатора/ О.В. Назаров.– М.: «Ресторанные ведомости», 2012
45. Назаров, О.В Лучшие ресторанные "фишки" мира/ О.В. Назаров.– М.: «Ресторанные ведомости», 2009.
46. Оробейко, Е.Т Организация обслуживания: рестораны и бары/ Е.Т. Оробейко.– М.: Альфа-М, 2015.
47. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф. Котлер М. и др.: Вильямс, 2012
48. Организация производства: учебное пособие / Н.Ю. Варкова.– Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009.
49. Организация производства на предприятиях общественного питания, учебник для вузов по специальности 260501 "Технология продуктов обществ. питания" И. Р. Смирнова и др.– СПб.: Троицкий мост, 2011.
50. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Королев и др. ; под ред. В. И. Королева; Всерос. акад. внеш. торговли М.: Магистр , 2008
51. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов по специальности "Менеджмент орг." / Э. М. Коротков, И. Ю. Солдатова, М. А. Чернышев и др.; Под ред. И. Ю. Солдатовой, М. А. Чернышева.– М.: Наука-Пресс , 2007
52. Пастухов, В.Я. Ресторанный бизнес в России/ В.Я. Пастухов.– Омск: Максимум, 2016.
53. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия. Практическое пособие/ Н.В. Пошерстник. – М.: Проспект, 2009.
54. Позняковский, В. М. Пищевые ингредиенты и биологически активные добавки учебник для вузов по направлениям 19.03.04 и 19.04.04 "Технология продукции и орг. обществ. питания" В. М. Позняковский, О. В. Чугунова, М. Ю. Тамова ; под общ. ред. В. М. Позняковского.– М.: ИНФРА-М, 2017.

55. Радченко, Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания : учеб. для сред. проф. образования / Л.А. Радченко; под ред. С.Н. Белоусовой. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009.
56. Саак, А. Менеджмент в индустрии гостеприимства/ А. Саак.– СПб.: Питер, 2008.
57. Смирнов, Э. А. Теория организации: учеб. пособие для вузов по специальности "Менеджмент орг." и др. / Э. А. Смирнов.– М.: РИОР , 2013
58. Солдатенков, Д.В. Современный ресторан: новые форматы/ Д.В. Солдатенков.– М.: Ресторанные ведомости, 2016.
59. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации : история, теория и практика учеб. пособие для вузов по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 Менеджмент орг./ О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов.– М.: ИНФРА-М, 2014.
60. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента/ В.В. Травин, В.А. Дятлов.– М.: Дело, 2009.
61. Труханович, Л.Х. Кадры ресторанов, закусочных, столовых, баров, кафе/ Л.Х. Труханович. – М.: Финпресс, 2013
62. Управление персоналом учебное пособие / А.В. Шмидт, В.Н Фатеев.– Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012.
63. Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Кнорус, 2009.
64. Шашурин, Ю.С. Себестоимость в оперативном управлении предприятием/ Ю.С. Шашурин. – СПб.: Дека, 2009 г.
65. Шекшня, С.В Управление персоналом современной организации/ С.В. Шекшня.– М.: Юнити, 2017.
66. Шестернева, С.А Маркетинг и менеджмент. Mystery shopping: ошибки при эксплуатации/ С.А. Шестернева. – СПб.: Юпитер, 2012.
67. Усов, В.В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учеб. пособие для нач. проф. образования / В.В. Усов. – М.: Академия, 2011.

68. Шок, Патти Д. Маркетинг в ресторанном бизнесе/ Патти Д. Шок, Д. Боуэн.– М.: Ресторанные ведомости, 2005.
69. Чеботарь, Ю. М. Ресторанный бизнес / Ю.М. Чеботарь.– М.: Линия-М, 2007.
70. Чудновский, А. Д. Гостиничный и ресторанный бизнес/ А.Д. Чудновский.– М.: Федеральное агентство по туризму, 2014.
71. Эгертон, Т. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном / Т. Эгертон.– М.: Росконсульт, 2015.
72. Экономический анализ : учебное пособие / В.В Журавлев, Е.С. Пищулина.– Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011.
73. Экономика предприятия: учебник / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012.
74. Администрация г. Челябинска.– Режим доступа: <http://cheladmin.ru>, свободный.
75. Все о ресторанном бизнесе и ресторанах г. Челябинска.– Режим доступа: URL: <http://www.restoranoff.ru>, свободный (дата обращения: 26.04.2018).
76. Деловой квартал г. Челябинск.– Режим доступа: URL: <http://chel.dk.ru>, свободный (дата обращения: 19.03.2018).
77. Комсомольская правда г. Челябинск.– Режим доступа: URL: <http://www.kp.ru>, свободный (дата обращения: 10.05.2018).
78. Рестостар.– Режим доступа: URL: <http://restostar.com/>, свободный (дата обращения: 29.05.2018).
79. Рестостар. Рестораны.– Режим доступа: URL: <http://restostar.com/restaurants>, свободный (дата обращения: 15.04.2018).
80. Рестостар. Почетный гость. - Режим доступа: [http://restostar.com/special\\_guest](http://restostar.com/special_guest), свободный.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Анкета тайного гостя «Рестостар»

<b>Анкета тайный гость ГК "Рестостар"</b>					
	Дата _____				Ресторан _____
	Счет прикрепить				
	Гость заполняет колонку "Гость" и колонку комментарии (с указанием фраз и времени)				
<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Баллы</b>			<b>Комментарии</b>
		<b>стандарт</b>	<b>факт</b>	<b>да \нет</b>	
	<b>Обслуживание:</b>				
1	<b>1 шаг. Приветствует Гостей в течение 30 секунд (менеджер, официант, хостес)</b>	10			<b>запишите фразу</b>
2	<b>Встреча Гостей с улыбкой (дружелюбно)</b> Провожает к столику и помогает присесть	5			
3	Подает меню быстро в открытом виде (3-5 минут)	10			
4	<b>Официант</b> предлагает напиток и свою помощь по выбору блюд	5			

5	Читает Гостя и предугадывает желания (дети, гости в возрасте, иностранцы, пришедшие впервые и т.д.)	5			
6	<b>2 шаг. Через какое время принят заказ после подачи меню (менее 5 минут)</b>	10			<b>запишите время</b>
7	Официант представляется по имени	5			<b>запишите фразу</b>
8	Официант дружелюбен (с улыбкой)	10			
9	Знает ассортимент и состав блюд	10			
10	Красочно описывает Гостям блюда и напитки, дает рекомендации по выбору	10			
11	<b>Рассказывает о рекламных акциях, проходящих в заведении (что конкретно)</b>	20			
12	Предлагает повторить напиток, когда старый полон на 1/3	10			
13	<b>Вам предложили Дополнительные позиции по меню: соусы, хлеб, молоко...</b>	20			

14	Записывает заказ, у говядины спрашивает прожарку, вода с газом/без газа, t напитков	5			
15	Повторяет заказ Гостю	5			
16	Проговаривает время приготовления блюд Уточняет по подаче (по готовности?)	5			
	<b>3 шаг. Подача заказа</b>				
17	Приносит напитки в течение 5-и минут (к чаю и кофе есть сахар)	10			<b>запишите время</b>
18	<b>Приносит блюдо (10-15 минут салаты, 15-20 горячее)</b>	10			<b>запишите время</b>
19	Если за столом сидит не один Гость, точно знает, кому какое блюдо или напиток подавать	5			
20	Желает гостям приятного аппетита	5			
21	Предлагает повторить напиток, когда старый полон на 1/3	5			
	<b>4 шаг. Дополнительный сервис</b>				
22	Высокая скорость обслуживания. Не бегает по залу.	5			

23	Следит за наличием салфеток, зубочисток, убирает грязную посуду, содержит стол в чистоте, своевременно меняет приборы	5			
24	Официант находится рядом, поддерживает зрительный контакт	5			
25	Официант уточнил у вас, понравились ли блюда	5			<b>запишите фразу</b>
26	<b>5 шаг. Предлагает десерты, горячие напитки</b>	5			
27	Записывает заказ и повторяет заказ Гостю	5			
28	Приносит десерты и горячие напитки в течение 5-и минут	5			<b>запишите время</b>
29	<b>6 шаг. Рассчитывает Гостя. Спрашивает карту «Рестостар» у гостя</b>	10			
30	Рассчитывает Гостя в течение 3-х минут, обязательно приносит сдачу	10			<b>запишите время</b>
31	Тепло прощается с Гостями	5			
32	Приглашает прийти снова в ресторан или на мероприятия	10			

	<b>Чистота и атмосфера в зале:</b>				
33	ЧИСТЫЕ, ИСПРАВНЫЕ СТОЛЫ (В ХОРОШЕМ СОСТОЯНИИ), СТУЛЬЯ, наличие специй и салфеток	5			
34	АТМОСФЕРА В ЗАЛЕ (ТЕМПЕРАТУРА комфортная, МУЗЫКА И ВИДЕО соответствует концепции ресторана, ШУМ из кухни не слышен)	5			
35	Чистота (пол, стены)	5			
36	Меню в хорошем состоянии, чистое	5			
	<b>Внешний вид, униформа сотрудн:</b>				
37	На официантах, стажерах официанта соответствующая униформа концепции, фирмен. бейджик	5			
41	Внешний вид хостес (при наличии), барменов: соответствующая униформа, бейджик с именем, чистый	5			

42	Внешний вид поваров, форма соответствует стандартам	5			
43	Внешний вид <b>менедж.</b> : соответствующая униформа, чистая	5			
	<b>Работа менеджера в зале:</b>				
44	Менеджер находилась в зале (сколько раз?)	20			Чем занимался менеджер в зале, опишите
45	Менеджер была дружелюбна?	10			
46	Менеджер представилась по имени?	5			
		325	0		
	<b>Общие впечатления (пожелания):</b>				
	Что вам понравилось?				
	Что вам не понравилось?				
	Порекомендуете ресторан друзьям, знакомым?				

Баллы итого \_\_\_\_\_

Максимум баллов 325, норма баллов 300