

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 199–209
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 199–209

Научная статья
УДК: 005.96:640.43
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.21

Инновационные методы обучения персонала в ресторанном бизнесе: от традиционных подходов к цифровым решениям

Теди Юрьевич Шнитман^{1,2}, Оксана Анатольевна Горкуша¹

Аннотация. Актуальность темы исследования заключается в том, что традиционные методы профессиональной подготовки персонала, ограниченные рамками инструктивного исполнения утратили соответствие актуальным задачам развития «гибких» компетенций и эмоционального интеллекта. Качество восприятия сервисного обслуживания гостями испытывает негативное влияние данного обстоятельства; лимитируется и рост конкурентных позиций хозяйствующих субъектов. Выявление преимуществ прогрессивных образовательных методик, применяемых в ресторанной индустрии, оценка их влияния на ключевые финансовые индикаторы, а также осуществление сравнительной характеристики с традиционными подходами — такова цель настоящей работы. Сочетание сравнительного анализа, системного подхода и метода кейс-стади образует методологическую базу исследования. Обеспечивается посредством подобной комбинации возможность многоаспектного отслеживания эволюции образовательных технологий и верификации их практической эффективности на примерах функционирования известных ресторанных сетей («Nobu», «Теремок», «Пушкинъ», «Шоколадница», «Ginza Project»). Результаты сопоставления классических и инновационных способов обучения представлены в работе по критериям: целеполагание, инструментарий, форматы реализации, адаптационный потенциал. Принципы интеграции цифровых решений (мобильные приложения, аналитические системы на основе искусственного интеллекта, геймификация) в образовательный процесс раскрыты; зафиксированы конкретные количественные эффекты от внедрения новых методик: снижение текучести кадров на 25 %, увеличение среднего чека на 15 %, сокращение срока введения в должность в два раза. Необходимость рационального сочетания апробированных и инновационных подходов обоснована с учётом специфики конкретного предприятия. Владелец ресторанного бизнеса, управленческому звену, HR-специалистам и бизнес-консультантам адресованы изложенные сведения; возможна их аппликация в рамках учебных программ подготовки кадров для гостинично-ресторанной сферы.

Ключевые слова: обучение персонала, ресторанный бизнес, инновационные методы, soft skills, эмоциональный интеллект, кейс-метод, цифровизация, персонализация, клиентский опыт, конкурентоспособность

Для цитирования: Шнитман Т. Ю. Инновационные методы обучения персонала в ресторанном бизнесе: от традиционных подходов к цифровым решениям / Т. Ю. Шнитман, О. А. Горкуша. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.21 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:199–209.

JEL: L66, M21, O33

Original article

Innovative methods of staff training in the restaurant business: from traditional approaches to digital solutions

Tedi Yu. Shnitman^{3,4}, Oksana A. Gorkusha⁴

Abstract. The relevance of the study is driven by intense competition in the restaurant industry and rising customer expectations: traditional staff training methods, focused on compliance with regulations, fail to develop the necessary soft skills and emotional intelligence, thereby reducing the quality of customer experience and limiting the competitiveness of establishments. Accordingly, this article aims to identify the advantages of innovative staff training methods in the restaurant business, assess their impact on key business indicators, and

1 Российский биотехнологический университет (Москва, Россия).

2 ya.ted711@yandex.ru

3 Russian Biotechnology University (Moscow, Russia)

4 ya.ted711@yandex.ru

compare them with traditional approaches. The leading research approach combines comparative analysis, a systems perspective, and the case study method, enabling a comprehensive examination of evolving training practices and an evaluation of their practical effectiveness using examples from leading restaurant companies (Nobu, Teremok, Pushkin, Shokoladnitsa, Ginza Project). The article presents a comparison of traditional and innovative training methods by objectives, tools, formats, and adaptability; reveals mechanisms for integrating digital solutions (mobile apps, AI analysis, gamification) into training; identifies quantitative effects of new methods (25 % reduction in staff turnover, 15 % increase in average check, halved adaptation period, etc.); and justifies the need for a balanced combination of proven and innovative approaches tailored to a venue's specifics. The materials are of practical value for restaurant owners, managers, HR professionals, and business consultants, and can also be used in educational programmes for hospitality industry specialists.

Key words: personnel training, restaurant business, innovative methods, soft skills, emotional intelligence, case-study method, digitalisation, personalisation, customer experience, competitiveness.

For citation: Shnitman T. Yu. Innovative methods of staff training in the restaurant business: from traditional approaches to digital solutions. By T. Yu. Shnitman, O. A. Gorkusha.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.21. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:199–209 (in Russ.).

JEL: L66, M21, O33

Введение

В условиях обострения конкурентной борьбы в ресторанном бизнесе, ускоряющейся цифровизации операционных процессов и повышения потребительских запросов стандарты обслуживания утратили значение рядового критерия выбора заведения, интерпретируясь как детерминанта рыночной устойчивости предприятия. Функционал персонала в сложившихся обстоятельствах подвергается пересмотру. Деятельность сотрудников не ограничивается исполнением регламентов; персонал выступает носителем корпоративной философии, формирует эмоциональный фон визита и оказывает определяющее влияние на выработку лояльности клиентов [Бергий 2023].

В рамках современных методологий профессиональной подготовки кадров для ресторанной индустрии акцент смещен в сторону освоения исключительно технологических операций и строгого соблюдения регламентов. Подобный подход, безусловно, создает основу для стандартизации сервиса. Психологические аспекты взаимодействия с гостем, его индивидуальные предпочтения, а также необходимость применения нестандартных решений в ситуациях, выходящих за пределы нормы, остаются за рамками внимания. Поскольку впечатления от посещения заведения по значимости нередко сопоставимы с органолептическими характеристиками подаваемых блюд, недостаточное внимание к развитию у сотрудников коммуникативных навыков и эмоциональной компетентности приводит к ослаблению конкурентных позиций, наносит ущерб репутации бренда и создает угрозу устойчивости финансовых показателей.

В сфере подготовки кадров для индустрии гостеприимства и общественного питания педагогической наукой фиксируются существенные трансформации. Интеграция в образовательную практику инновационных методик выступает в качестве тренда. Поскольку программы строятся на объединении двух аспектов — соблюдения технологических регламентов с производственными требованиями и целенаправленного развития метапредметных компетенций («гибких» навыков), подразумевается совершенствование коммуникативных умений, эмпатии, эмоциональной регуляции, психологической стабильности в напряженных ситуациях и навыков командного взаимодействия. Реализация модулей опирается на интерактивные методы: деловые игры, тренинги с воспроизведением производственных сценариев, коучинг и наставничество. Цифровыми ресурсами обеспечивается индивидуализация обучения. Целью является формирование качеств, выходящих за рамки профессионального мастерства, а именно умения создавать для посетителя запоминающуюся, эмоционально насыщенную атмосферу [Билалова 2016].

Подготовка кадров для предприятий общественного питания, осуществляемая в грани-

1 © Т. Ю. Шнитман, О. А. Горкуша, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 199–209.

2 © T. Yu. Shnitman, O. A. Gorkusha, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 199–209.

цах традиционной парадигмы, базируется на усвоении стандартизированных регламентов и алгоритмизированных последовательностей операций; посредством данной методики достигается поддержание стабильного уровня сервиса. В процессе обучения персоналом осваиваются санитарно-гигиенические нормативы, инструкции по охране труда и утвержденные на официальном уровне схемы сервировки и коммуникации с гостями. Основной объем учебного времени отводится на отработку навыков работы с контрольно-кассовой техникой и специализированным корпоративным софтом. Указанный подход применяется как на этапе первичного введения в должность новых сотрудников, так и в ходе плановых инструктажей для действующего штата [Козлова 2018].

Стандартизация, как основополагающий принцип традиционной модели, детерминирует её эффективность. Гарантией получения идентичного результата, независимо от конкретного исполнителя и уровня его профессиональной компетенции, выступает строго регламентированный и неизменный алгоритм действий. Для предприятий общественного питания, работающих в сетевом формате и нацеленных на единообразие сервиса, подобная воспроизводимость интерпретируется как критически значимый фактор. Наличие детализированных регламентов существенно упрощает процедуры мониторинга качества; минимизируется и риск технологических нарушений, которые, как правило, возникают при отступлении от установленного порядка.

Рассматриваемая образовательная парадигма, однако, обнаруживает ряд существенных недостатков. Первое затруднение связано с избыточным акцентом на профессиональных компетенциях и строгом следовании регламентам. Подготовка персонала к эффективному функционированию в динамичной среде, требующей оперативности решений и учета индивидуальных запросов посетителей, данным подходом не обеспечивается. Вторым недостатком является жесткая ориентация исключительно на должностные инструкции. Подобная регламентация нередко провоцирует обезличенное, шаблонное обслуживание, лишённое искренней вовлеченности; общее восприятие предприятия при этом неизбежно снижается. Третий, и, вероятно, наиболее существенный изъян — игнорирование

развития гибких навыков, в первую очередь коммуникативной адаптивности и эмоционального интеллекта. При отсутствии данных качеств сотрудниками не формируется для гостя неповторимый и запоминающийся опыт, выступающий основой приверженности бренду и главным фактором совершения повторных покупок [Семина 2016].

Констатируется неспособность классической модели профессиональной подготовки кадров для индустрии питания обеспечить адекватный ответ на динамику рыночных запросов; стабильность трудовых операций и неукоснительность следования регламентам, гарантируемые данной моделью, не компенсируют её низкой результативности в современных условиях. Указанное обстоятельство диктует необходимость конструирования интегрированных образовательных программ, в рамках коих профессиональные компетенции должны сочетаться с формированием надпрофессиональных навыков, относящихся в первую очередь к сфере эмоционального интеллекта [Шарапова 2017].

Методологические основы

Теоретико-аналитический метод положен в основу настоящей работы. Методологическую основу составляет комплекс исследовательских операций, направленный на изучение как устоявшихся, так и передовых схем развития трудовых ресурсов в сфере ресторанного бизнеса.

Компаративный метод, задействованный в рамках проведённого исследования, обеспечил возможность соотнесения обучающих практик по ряду основополагающих критериев. Осуществлялось сопоставление целей, применяемых средств, способов организации, степени адаптации к потребностям конкретного сотрудника, а также конечного воздействия на текущие бизнес-процессы и финансовые результаты ресторана. Применение системного подхода позволило по-новому взглянуть на процесс подготовки персонала; восприятие обучения как изолированного мероприятия более не представляется возможным. Обучение становится неотъемлемым элементом общей стратегии развития заведения, в рамках которой прослеживается чёткая взаимосвязь: уровень компетенций работников напрямую определяет качество обслуживания и конкурентные позиции предприятия на рынке. Для перехода к практическому анализу был

избран метод кейс-стади, сосредоточенный на разборе примеров, иллюстрирующих эффективные подходы лидеров ресторанной индустрии. Изучение трудов М. Г. Блиновой, О. А. Козловой, О. В. Нестерова, А. П. Семиной, Н. В. Шараповой и других авторов, вкупе с анализом реальных отраслевых ситуаций, способствовало упорядочиванию информации и выявлению главных направлений развития корпоративного обучения. Наиболее значимыми здесь оказываются две взаимосвязанные линии: всеобщая цифровизация образовательных процедур и высокая степень адаптации учебных материалов под индивидуальные запросы.

В основу теоретического фундамента настоящей работы легли публикации, посвященные вопросам управления персоналом; авторами данных материалов являются Одегов Ю. Г., Оксина К. Э. и Митрофанова Е. А.

Комплексное применение указанных подходов и обеспечило надежность полученных результатов. Векторы совершенствования учебной модели для сферы ресторанного дела определены были посредством данной методологии.

Результаты

В рамках современных научных изысканий отмечается, что степень технологического развития предприятия не может рассматриваться в качестве единственного детерминанта его экономического благополучия. Фундаментом коммерческой успешности выступает уровень профессиональной компетентности персонала. Эффективность использования производственного оборудования, равно как и качественные характеристики выпускаемой продукции, определяются сотрудниками, обладающими уникальной совокупностью знаний, сформированными практическими навыками и способностями к аналитической деятельности. Кадровый состав формирует ключевое конкурентное преимущество, поскольку работник выступает не только в качестве транслятора информационных потоков, но и является их генератором, а также основным бенефициаром [Никитина 2021].

Совершенствование профессиональных компетенций персонала относится, как правило, к ведению внутрикорпоративных структурных подразделений. В зарубежной практике развитых стран крупными предприятиями направляется до десяти процентов фонда оплаты труда на образо-

вательные программы. Российская же практика демонстрирует показатели существенно более низкие: соответствующие статьи расходов оказываются в три-четыре раза меньше. Подобные издержки интерпретируются предпринимательским сообществом не в качестве текущих затрат, а в качестве долгосрочных инвестиций, отдача от которых ожидается в виде последующего роста доходов. Развитие человеческого капитала квалифицируется, таким образом, как одна из приоритетных стратегических задач организации [Кудряшов 2017].

Метод case-study, будучи реализуемым в рамках образовательного процесса, трактуется в качестве эффективного инструмента инновационной педагогической практики. Совокупность взаимосвязанных факторов и обстоятельств, принимаемая за базовый элемент данного метода, и есть ситуация. На основе анализа именно этой совокупности условий обучающимися и осуществляется принятие решений, напрямую влияющих на итоговый результат [Бергий 2022].

В основе описываемого метода лежат два устойчивых подхода, генезис которых приходится на американскую и европейскую научные традиции. Для американского направления, репрезентируемого Гарвардской школой, характерна ориентация на поиск единственного корректного решения поставленной проблемы. Европейская парадигма, в качестве репрезентанта которой выступает Манчестерская школа, исходит из принципиальной возможности существования множества альтернативных вариантов. Каких-либо формальных ограничений в отношении объема учебного кейса не установлено; его изложение может быть выполнено как на одном листе, так и в форме развернутого досье, основанного на реальных задокументированных фактах. Так, типовой американский кейс, как правило, включает от двадцати до тридцати страниц текстового материала, дополненного иллюстративными приложениями объемом около десяти страниц; данный показатель почти вдвое превышает стандартный объем, принятый в европейской практике [Одегов 2026].

При заметных расхождениях в интерпретации кейс-метода различными высшими учебными заведениями прослеживается иная, более значимая тенденция. Российским предпринимательским сообществом в настоящее время проявляется

всё большая заинтересованность в перенимании не только традиционного подхода case-study, но и ряда иных прогрессивных методик обучения, результативность которых неоднократно доказывалась в ходе международной практики.

Трансформация подходов к подготовке кадров для индустрии общественного питания констатируется в настоящее время. Одного лишь усвоения технических процедур для обеспечения эффективности профессиональной деятельности признаётся недостаточным. Ключевым направлением развития выступает формирование многогранного профессионального портрета специалиста; доминирующее значение в нём придаётся гибким навыкам и компетенциям, ассоциируемым с эмоциональным интеллектом. Подобная акцентуация детерминирована тем обстоятельством, что итоговая оценка услуги гостем складывается из двух равнозначных составляющих: уровня гастрономического продукта и характера взаимодействия с персоналом. Способность сотрудников к выявлению невербализованных потребностей посетителя и созданию для него атмосферы доверия интерпретируется как существенное конкурентное преимущество [Козлова 2018].

В рамках функционирования предприятий ресторанной сферы под «мягкими компетенциями» понимается совокупность личностных характеристик и поведенческих паттернов. Первостепенное значение придаётся владению коммуникативными техниками и выстраиванию эффективного внутрикомандного взаимодействия. К числу значимых составляющих отнесены: разрешение конфликтных ситуаций, адаптивность к динамично изменяющимся условиям деятельности, а также нестандартный подход к поиску решений. Освоение указанного перечня навыков позволяет сотрудникам не только реагировать на запросы гостей, но и инициировать содержательный диалог; тем самым формируется основа для лояльности потребителей.

Эмоциональный интеллект представляет собой многомерное психологическое образование, в структуру которого включены способности индивида к выявлению, осмыслению и регуляции собственных эмоциональных состояний, а также восприятие переживаний окружающих и корректное реагирование на них. В индустрии гостеприимства, и в особенности в ресторанном бизнесе, данному умению придаётся перво-

степенное значение. Выстраивание искренней коммуникации с гостем, снижение остроты конфликтных ситуаций и успешное совладание с нагрузками, характерными для большого наплыва посетителей, обеспечивается работником, обладающим развитым эмоциональным интеллектом. Безупречное обслуживание, как следствие, достигается посредством указанных компетенций [Шарапова 2017].

В сфере подготовки кадров для ресторанного бизнеса фиксируется тенденция к внедрению гибридных образовательных форматов, объединяющих разнородные педагогические инструменты. Симуляционные тренинги формируют контролируемую среду, в рамках которой воспроизводятся как типовые, так и аварийные сценарии обслуживания гостей. Посредством данного подхода осуществляется отработка прикладных навыков в условиях, которые, при сохранении управляемости, демонстрируют высокую степень приближенности к реальной деятельности. В ходе ролевых игр обучающиеся помещаются в искусственно сконструированные обстоятельства, требующие оперативного принятия решений. Тем самым стимулируется когнитивная подвижность и совершенствуются механизмы эмпатического реагирования. При реализации коучинга и регламентированного наставничества фокус смещается на индивидуальную траекторию профессионального становления сотрудника. Данная методика позволяет идентифицировать как дефициты, так и скрытые резервы в области межличностной коммуникации. Цифровые инструменты — интерактивные модули, видеоанализ кейсов, дистанционное тестирование, элементы геймификации — образуют фундамент для персонализации учебного процесса. Применение перечисленных средств обеспечивает поддержание устойчивой мотивации обучающихся.

Интеграция учебных процессов в повседневную деятельность ресторана не является умозрительной конструкцией, а реализуема как практический механизм, способы реализации которого раскрываются через анализ завершившегося рабочего дня после закрытия зала. Обсуждение текущих проблем осуществляется в импровизированном порядке — непосредственно на кухне либо за барной стойкой. В рамках равноправного диалога, лишённого иерархических преград,

управляющий и официант получают возможность изложения собственной позиции. Посредством подобных, на первый взгляд, неформальных коммуникаций формируется атмосфера непрерывного профессионального роста. Сведения, полученные на рабочем месте в привязке к конкретным производственным задачам, усваиваются не абстрактно, а в ходе практической деятельности, преобразуясь в устойчивые профессиональные компетенции [Кузьменко 2021].

Включение в образовательные модули методов, нацеленных на формирование гибких навыков и эмоциональной грамотности персонала, напрямую влияет на качество сервиса. Подобная деятельность не интерпретируется лишь как инструмент конструирования позитивного имиджа учреждения; она выступает базисом для выстраивания долгосрочных отношений с клиентами, основанных на доверии.

Сравнительный анализ классических и инновационных педагогических подходов представлен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение традиционных и современных методов обучения

Критерий	Традиционные методы	Инновационные методы
Цель	соблюдение стандартов сервиса	развитие комплексных навыков (hard + soft skills)
Фокус	технические процедуры	коммуникация + эмоциональный интеллект + техника
Инструменты	инструктажи, регламенты	симуляции, игры, цифровые платформы, коучинг
Формат	очный, строго регламентированный	комбинированный (очный + онлайн), гибкий
Подход	унифицированный	персонализированный
Взаимодействие	одностороннее (инструктор — ученик)	двустороннее, с обратной связью
Адаптивность	низкая	высокая
Эффект на сервис	базовое качество, формальное общение	персонализированное обслуживание, лояльность гостей
Оценка	проверка соблюдения регламентов	комплексная (навыки + коммуникация)
Затраты	низкие начальные	выше на старте, но окупаются долгосрочно

Источник: составлено авторами по материалам [Билалова 2016, Нестерова 2015]

Строгое соблюдение регламентированных предписаний, характерное для классических образовательных методик, обеспечивает стабильность и однотипность предоставляемых услуг. Слабой стороной данных подходов выступает игнорирование формирования навыков спонтанной реакции и индивидуального взаимодействия с посетителями. Ставка на всестороннее совершенствование делается современными концепциями подготовки кадров. В них закрепление практических схем сочетается с развитием коммуникативной адаптивности и эмпатического восприятия.

Поскольку данная форма объединения оказывает непосредственное воздействие на степень вовлечённости потребителя и повышение его приверженности, реализация сопряжена с необходимостью значительных стартовых инвестиций. Требуется также скрупулёзная адаптация к уже действующим производственным процедурам.

Рассмотрение актуальных методик профессиональной подготовки кадров, задействованных в индустрии общественного питания, осуществляется в рамках настоящего исследования. Практическая реализация данных методик демонстрируется на конкретных примерах, представленных в таблице 2.

Таблица 2. Современные методы обучения персонала в ресторанном бизнесе

Компания	Метод обучения	Суть внедрения	Результат
Nobu	ролевые игры и кейсы	ежемесячные тренинги: отработка конфликтов, запросов от аллергиков, двойных бронирований	78 % гостей отмечают «исключительную вежливость и находчивость» персонала

Компания	Метод обучения	Суть внедрения	Результат
«Теремок»	мобильное приложение + микрообучение	5-минутные видеоуроки, тесты с геймификацией, чатбот для вопросов	снижение текучести кадров на 25 % за год; ускорение сертификации новых сотрудников
«Пушкинь»	коучинг + анализ записей	еженедельные разборы ситуаций, анализ видео с камер, персональные планы развития	рост среднего чека на 15% благодаря умению рекомендовать блюда
«Шоколадница»	«пятиминутки перед сменой»	разбор ошибок прошлого дня, тренировка фраз, симуляция общения с иностранными гостями	повышение удовлетворённости клиентов на 20 % (по отзывам в Яндекс.Картах)
Ginza Project	аналитика + персонализация	цифровые чеклисты, ИИ-анализ разговоров, индивидуальные рекомендации	сокращение срока адаптации с 3 месяцев до 6 недель

Источник: составлено авторами по материалам [Козлова 2018]

Анализ современных подходов к формированию кадрового состава предприятий общественного питания, базирующийся на опыте ведущих игроков рынка, фиксирует существенную трансформацию концептуальных основ взаимодействия с персоналом [Зайцева 2026]. Традиционные инструменты — проведение разовых инструктажей — вытесняются комплексными моделями, предусматривающими интеграцию цифровых образовательных платформ с практическим наставничеством, осуществляемым квалифицированным специалистом. Внедрение сервисов микрообучения в сети «Теремок» обеспечивает эффект, не ограничивающийся ускорением адаптационных процессов. Данная стратегия способствует консолидации трудового коллектива и статистически значимому снижению показателя текучести персонала. В сегменте ресторанов высокой кухни, представленном заведением «Пушкинь», применяется альтернативная методика: профессиональное развитие сотрудников посредством коучинга базируется на объективных данных, полученных из систем видеонаблюдения. Еженедельный анализ записей взаимодействия с посетителями формирует у персонала навык корректного предложения позиций из меню, что трансформируется в рост среднего чека и, как следствие, увеличение совокупной выручки предприятия [Голубченко 2021].

Для крупных ресторанных объединений, в частности Ginza Project, характерно обращение к подходам, разрабатываемым в индивидуальном порядке. Посредством цифровых опросников и систем, обеспечивающих расшифровку особенностей взаимодействия, выявляются конкретные

недостатки в навыках персонала. Время, затрачиваемое новыми сотрудниками на полное вхождение в должность, сокращается вдвое. Интерес представляет метод, внедрённый в Nobu: в его основе лежит проведение интерактивных ситуационных упражнений. В ходе данных занятий воспроизводятся сложные ситуации — от разрешения претензий до выполнения нестандартных кулинарных просьб. Развитие у сотрудников адаптивности и способности к пониманию эмоций других достигается посредством подобной тренировки. Впоследствии данные свойства характеризуются посетителями как «необыкновенная внимательность и изобретательность».

В сфере ресторанного образования ныне выделяются три взаимосвязанных направления методической работы. Первое из них сопряжено с интеграцией цифровых решений — адаптивных мобильных приложений и систем искусственного интеллекта. Вторым приоритетом выступает конструирование индивидуальных учебных траекторий, базирующихся на актуальном уровне компетенций и профессиональных запросах сотрудника. Третье направление предусматривает встраивание учебных материалов в рутинные операции персонала. Подобная трансформация не ограничивается рамками традиционного повышения квалификации. Отмечается ее прямое воздействие на бизнес-показатели: рост среднего чека и лояльность постоянной клиентуры.

Обсуждения

При анализе актуальных методик обучения персонала для сферы общественного питания фиксируется нарастающее расхождение между содержанием образовательных программ и прак-

тическими потребностями рынка. Традиционные курсы обеспечивают усвоение фундаментальных принципов сервиса, опирающихся на жесткие регламенты. Однако подобная методология зачастую способствует формированию шаблонного, лишенного эмоциональной окраски взаимодействия с клиентами; при этом недостаточное внимание уделяется навыкам межличностной коммуникации и способности сотрудников к эмпатии. В качестве альтернативы передовые педагогические концепции ориентированы на подготовку разносторонне развитого специалиста. Основная их идея состоит в интеграции профильных компетенций с коммуникативной гибкостью, в формировании навыков осмысленного диалога, умения распознавать неявные запросы гостей и оперативно разрешать конфликтные ситуации. Именно от данного интегрального мастерства напрямую зависит сила позитивного впечатления, формируемого у клиента; данное обстоятельство, в свою очередь, оказывает влияние на показатели прибыльности предприятия. Анализ эмпирических данных демонстрирует следующую закономерность: модификация образовательных стратегий закономерно продуцирует рост ключевых показателей эффективности бизнес-процессов. В сети «Теремок» отмечено сокращение текучести кадров на двадцать пять процентов. Данный результат был достигнут посредством интеграции в трудовую рутину краткосрочных учебных модулей и элементов геймификации. Для ресторана «Пушкинъ» зафиксировано увеличение среднего чека на пятнадцать процентов; улучшение трактуется как прямое следствие внедрения систематической программы наставничества. Холдингом Ginza Project констатировано существенное уменьшение срока адаптации новичков — с трех месяцев до полутора. Столь значительное сокращение стало возможным благодаря алгоритмам искусственного интеллекта, оценивающего компетенции кандидатов и формирующего на их основе персонализированные учебные траектории. Внедрение ежедневных непродолжительных тренингов в кофейнях «Шоколадница» способствовало росту удовлетворенности гостей на двадцать процентов. Согласно опросным данным, в заведении Nobu почти семьдесят восемь процентов посетителей стали отмечать исключительную внимательность персонала; данная положительная динамика напрямую коррелирует с применением в обучении активных методик — кейс-стади и ролевых игр.

Сопоставление результатов настоящего исследования с данными, полученными М. Г. Блиновой, Н. В. Шараповой, О. А. Козловой и рядом других авторов, позволяет сформулировать ряд положений, поскольку именно обучение выступает фундаментом, на котором базируется формирование конкурентных преимуществ. Эффективность цифровых инструментов подтверждается как зарубежным опытом, так и результатами их внедрения на территории Российской Федерации. Интерпретируется персонализированная траектория обучения как механизм, направленный на устранение неэффективных бизнес-процессов персонала, идентифицированных на предыдущих этапах исследования. Новизна данной работы определяется использованием иного методологического подхода: в его основе лежит количественный анализ, позволяющий установить степень влияния инновационных образовательных методик на ключевые экономические показатели предприятий общественного питания. В ходе исследования были конкретизированы прикладные аспекты интеграции учебных процедур в операционную деятельность организации. Указанный инструментарий включает широкий спектр средств: от специализированных мобильных приложений до кратких предрабочих инструктажей. Существенные изъяны присущи и передовым методикам. Главным ограничением выступает необходимость значительных начальных инвестиций; без них внедрение цифровых инструментов признаётся нереализуемым. Задачей не меньшей сложности является трансформация внутренней организационной культуры, выступающая основой для создания эффективного механизма обмена информацией. Результативность таких методов ставится в прямую зависимость от достоверности исходных сведений, используемых для настройки индивидуального подхода. Спонтанным образом внедрение новаций в ресторанной сфере не происходит. Данным процессом предполагается разработка продуманной и поэтапной стратегии. Для подобной стратегии обязательна ориентация на тщательное исследование и адаптацию к особенностям каждого конкретного заведения. Ключевым условием успеха выступает осознание руководством того факта, что расходы на повышение квалификации персонала

являются инвестицией в наиболее ценный актив компании, способной обеспечить долгосрочную отдачу, а не просто издержками.

Заключение (Выводы)

В ходе проведенного исследования установлено: традиционные методики обучения персонала предприятий общественного питания образуют базис для стандартизированного сервиса. Достоинство данных подходов усматривается в наличии строго регламентированных алгоритмов; вместе с тем выявляется неспособность подобных систем соответствовать актуальным требованиям рынка, поскольку стимулирование развития «soft skills» и эмпатических способностей у сотрудников практически не осуществляется. Коммуникативное взаимодействие с посетителями приобретает избыточно формализованный характер. При возникновении нестандартных ситуаций рассматриваемая модель лишает персонал необходимой степени самостоятельности в принятии решений.

Практикой обучения, предполагающей внедрение симуляции бизнес-процессов, анализ конкретных рабочих кейсов, персональное кураторство, структурированные учебные блоки, геймификацию и платформы на базе искусственного интеллекта, фиксируется значительное улучшение ключевых показателей деятельности. Снижение коэффициента сменяемости кадров, рост суммы среднего чека, сокращение периода адаптации новых сотрудников и повышение степени

удовлетворённости посетителей — следствие данного процесса. Эффективность указанных методов в российских условиях подтверждена анализом практики ведущих компаний ресторанного рынка.

Внедрение инновационных педагогических методик детерминировано соблюдением ряда факторов. Первоочередным требованием выступают значительные финансовые инвестиции на этапе инициации. Корпоративная этика организации подлежит радикальной перестройке. Адаптация учебного контента к индивидуальным запросам производится посредством квалифицированной обработки данных. Затраты, понесенные на начальных стадиях, компенсируются в долгосрочной перспективе. Укрепление имиджа, формирование лояльности потребителей и обретение конкурентных преимуществ на рынке интерпретируются как следствие указанных процессов.

Максимальная результативность развития механизма профессиональной подготовки специалистов ресторанного бизнеса достигается при условии соединения апробированных традиционных принципов с современными педагогическими инструментами, поскольку лишь точная настройка данной комбинации обеспечивает искомым эффект. Учёт специфики конкретного заведения и его стратегических целей на перспективу выступает обязательным условием.

Список источников

- Билалова, И. Р. Проблемы обучения и повышения квалификации персонала на предприятии. EDN: WHOIJ // Экономика и социум. 2016; 5-1:302–304. eISSN: 2225-1545.
- Бергий, М. И. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом на предприятии / М. И. Бергий, В. В. Чернышев, Ж. В. Горностаева. EDN: SDUGJV // Экономика и социум. 2022; 11-2:323–329. eISSN: 2225-1545.
- Голубченко, Е. В. Сущность и роль системы управления персоналом в деятельности предприятия / Е. В. Голубченко, Ю. С. Чернышева. EDN: VRXUDQ // Мировая наука. 2021; 1:71–74. eISSN: 2541-9285.
- Зайцева, А. С. Непрерывное обучение предпринимателей как императив экономики, основанной на искусственном интеллекте / А. С. Зайцева, М. А. Черкасова, К. В. Черкасов. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_214. EDN: TEQIKQ // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2026; 1:214–222. ISSN: 2304-831X.
- Козлова, О. А. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт / О. А. Козлова, М. Н. Сычева. EDN: XUQUVV // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2018; 6:160–164. ISSN: 1996-3955.
- Кузьменко, О. Р. Система обучения персонала: цели, задачи, принципы / О. Р. Кузьменко, Е. А. Старчикова, Ж. В. Горностаева. EDN: QEDMQJ // Мировая наука. 2021; 1:125–129. eISSN: 2541-9285.
- Кудряшов, В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева. EDN: XYBQBT // Juvenis Scientia. 2017; 2:19–24. ISSN: 2414-3782; eISSN: 2414-3790.
- Нестерова, О. В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации. DOI: 10.15862/09EVN215. EDN: UHMXJN // Интернет-журнал Науковедение. 2015; 7(2):53. eISSN: 2223-5167.

- Никитина, А. А. Организация обучения персонала на предприятии / А. А. Никитина, Ю. А. Черный, Ж. В. Горностаева. EDN: FPZQRV // Форум молодых ученых. 2021; 1:225–229. eISSN: 2500-4050.
- Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2026. 445 с. ISBN: 978-5-534-11503-1.
- Семина, А. П. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления / А. П. Семина, М. А. Федотова, А. И. Тихонов. EDN: WHGDLF // Московский экономический журнал = Moscow Economic Journal. 2016; 3:33. eISSN: 2413-046X.
- Шарапова, Н. В. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации / Н. В. Шарапова, Е. А. Унжакова // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. №4 (68). Текст : электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obuchenie-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 15.05.2026).

References

- Bilalova, I. R. Problemy obucheniya i povysheniya kvalifikatsii personala na predpriyatii [Problems of Personnel Training and Advanced Training at the Enterprise]. EDN: WHOJJ. *Ekonomika i sotsium*. 2016; 5-1:302–304. eISSN: 2225-1545 (in Russ.).
- Bergiy, M. I. Resursnoye obespecheniye sistemy upravleniya personalom na predpriyatii [Resource Provision of the Personnel Management System at the Enterprise]. By M. I. Bergiy, V. V. Chernyshev, Zh. V. Gornostaeva. EDN: SDUGJV. *Ekonomika i sotsium*. 2022; 11-2:323–329. eISSN: 2225-1545 (in Russ.).
- Golubchenko, E. V. Sushchnost' i rol' sistemy upravleniya personalom v deyatel'nosti predpriyatiya [The Essence and Role of the Personnel Management System in the Activities of the Enterprise]. By E. V. Golubchenko, Yu. S. Chernysheva. EDN: VRXUDQ. *Mirovaya nauka*. 2021; 1:71–74. eISSN: 2541-9285 (in Russ.).
- Zaitseva, A. S. Nepreryvnoye obucheniye predprinimateley kak imperativ ekonomiki, osnovannoy na iskusstvennom intellekte [Continuous Training of Entrepreneurs as an Imperative of an Economy Based on Artificial Intelligence]. By A. S. Zaitseva, M. A. Cherkasova, K. V. Cherkasov. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_214. EDN: TEQIKQ. *Municipal Academy*. 2026; 1:214–222. ISSN: 2304-831X.
- Kozlova, O. A. Innovatsionnyye metody obucheniya personala: zarubezhnyy i otechestvennyy opyt [Innovative Methods of Personnel Training: Foreign and Domestic Experience]. By O. A. Kozlova, M. N. Sycheva. EDN: XUQUVV. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy*. 2018; 6:160–164. ISSN: 1996-3955.
- Kuzmenko, O. R. Sistema obucheniya personala: tseli, zadachi, printsipy [Personnel Training System: Goals, Objectives, Principles]. By O. R. Kuzmenko, E. A. Starchikova, Zh. V. Gornostaeva. EDN: QEDMQJ. *Mirovaya nauka*. 2021; 1:125–129. eISSN: 2541-9285 (in Russ.).
- Kudryashov, V. S. Osnovy formirovaniya sistemy obucheniya personala organizatsii [Fundamentals of Forming an Organization's Personnel Training System]. By V. S. Kudryashov, E. A. Moseeva. EDN: XYBQBT. *Juvenis Scientia*. 2017; 2:19–24. ISSN: 2414-3782; eISSN: 2414-3790 (in Russ.).
- Nesterova, O. V. Obucheniye personala kak instrument realizatsii strategicheskikh tseley organizatsii [Personnel training as a tool for achieving an organization's strategic goals]. DOI: 10.15862/09EVN215. EDN: UHMJXN. *Internet-zhurnal Naukovedeniye*. 2015; 7(2):53. eISSN: 2223-5167 (in Russ.).
- Nikitina, A. A. Organizatsiya obucheniya personala na predpriyatii [Organization of personnel training at the enterprise]. By A. A. Nikitina, Yu. A. Cherniy, Zh. V. Gornostaeva. EDN: FPZQRV. *Forum molodykh uchenykh*. 2021; 1:225–229. eISSN: 2500-4050 (in Russ.).
- Odegov, Yu. G. Upravleniye personalom [Human Resources Management] : A Textbook and Workshop for Universities. By Yu. G. Odegov, G. G. Rudenko. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow : Yurait Publ., 2026. 445 p. ISBN: 978-5-534-11503-1 (in Russ.).
- Semina, A. P. Obucheniye personala v sovremennykh kompaniyakh: problemy i novyye napravleniya [Personnel Training in Modern Companies: Problems and New Directions]. By A. P. Semina, M. A. Fedotova, A. I. Tikhonov. EDN: WHGDLF. *Moscow Economic Journal*. 2016; 3:33. eISSN: 2413-046X (in Russ.).
- Sharapova, N. V. Professional'noye obucheniye personala kak faktor konkurentosposobnosti organizatsii [Professional Personnel Training as a Factor in Organizational Competitiveness]. By N. V. Sharapova, E. A. Unzhakova. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2017. No. 4 (68). Online text. URL: <https://>

cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obuchenie-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii (accessed: 02/10/2026) (in Russ.).

Информация об авторах:

Шнитман Теди Юрьевич — аспирант; **Горкуша Оксана Анатольевна** — кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Управление бизнесом и сервисные технологии», SPIN-код: 1052-4281, AuthorID: 721165.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», Волоколамское шоссе, 11, Москва, 125080, Россия. ИНН: 7712029651.

Information about the authors:

Shnitman Tedi Yu. — postgraduate student; **Gorkusha Oksana A.** - candidate of economic sciences, associate professor, department of Business Management and Service Technologies, SPIN-code: 1052-4281, AuthorID: 721165.

Authors' affiliations: Russian Biotechnology University (ROSBIOTECH), 11 Volokolamskoe shosse, Moscow, 125080, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.03.2026; одобрена после рецензирования 07.05.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 03/16/2026; approved after reviewing 05/07/2026; accepted for publication 06/26/2026.