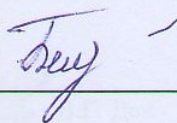


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ
КАФЕДРА ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

ОТЧЕТ
ПО УЧЕБНОЙ ПРАКТИКЕ
ПО ПОЛУЧЕНИЮ НАВЫКОВ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ
Психология и доход в ресторанном бизнесе: как
повысить средний чек без увеличения себе стоимости

Студент

Гр. БТУ-25-УР1



С.Д. Беликова

Руководитель
канд.культурологии, доцент



В.Г. Ден

Владивосток 2026

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ
КАФЕДРА ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
на учебную практику по получению навыков исследовательской работы

Студенту Беликова Софья Даниловна группы БТУ-25-УР1
(*ФИО обучающегося полностью*)

Направление подготовки: 43.03.02 Туризм профиль «Управление ресторанным и гостиничным бизнесом»

Место прохождения практики: ФГБОУ ВО «ВВГУ», МИОСТ, кафедра туризма и гостинично-ресторанного бизнеса

Срок прохождения практики с «09» февраля 2026 г. по «27» июня 2026 г.

Содержание отчета по практике:

Задание 1. Анализ поставленной задачи.

Виды работ, исследуемые вопросы, которые должен решить студент:

- развернутое описание поставленной задачи с точки зрения ее актуальности, истоков возникновения проблемы, возможных форм проявлений и последствий (УК-1.3);
- анализ содержания проблемы с точки зрения сфер, которые она затрагивает (социальная, экономическая, политическая и т.п.) (УК-1.3);
- разбивка поставленной цели исследования на задачи, разработка плана исследования, выбор методов исследования (УК-1.3).

Задание 2. Сбор и анализ информации

- определение перечня информации/данных, необходимых для анализа и поиска решения поставленной задачи (УК-1.3);
- определение источников необходимой информации/данных (УК-1.1);
- сбор и систематизация информации/данных (УК-1.1).

Задание 3. Разработка решения поставленных задач.

- формулировка выводов и заключений по результатам проведенного анализа информации (УК-1.3);
- разработки и обоснования решений поставленных задач на основе полученных результатов исследования (УК-1.3);
- определение возможных направлений дальнейших исследований анализируемой проблемы (УК-1.1).

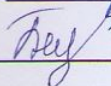
Задание 4. Оформить отчет и документы практики в печатном и электронном виде и представить на защиту в соответствии с требованиями организации и в установленные графиком практики сроки.

Отчет должен быть оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями стандарта ВГУЭС СК-СТО-ТР-04-1.005-2015 «Требования к оформлению текстовой части выпускных квалификационных работ, курсовых работ (проектов), рефератов, контрольных работ, отчетов по практикам, лабораторным работам».

Руководитель практики
канд.культурологии, доцент каф.ТГРБ


В.Г. Ден

Задание получил студент
«08» февраля 2026 г.


С.Д. Беликова

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ
КАФЕДРА ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК

Студент Беликова Софья Даниловна группы БТУ-25-УР1
направляется для прохождения учебной практики по получению навыков исследова-
тельской работы

Срок прохождения практики с «09» февраля 2026 г. по «27» июня 2026 г.

Содержание выполняемых работ	Сроки исполнения		Заключение и оценка руководителя практики	Подпись руководителя практики
	начало	окончание		
Анализ поставленной задачи	09.03.2026	18.02.2026	отлично	Деу
Сбор и анализ информации	19.03.2026	31.03.2026	отлично	Деу
Разработка решения поставленных задач	02.04.2026	09.04.2026	отлично	Деу
Оформление отчета и сдача руководи- телю практики от кафедры	10.05.2026	21.05.2026	хорошо	Деу
Защита отчета	23.06.2026	27.06.2026	отлично	Деу

Студент-практикант Деу С.Д Беликова

Руководитель от кафедры Деу В.Г. Ден

Содержание

Введение	5
1 Меню-инжиниринг как система управления доходом ресторана	6
2 Психологические триггеры в дизайне и текстах меню	9
3 Техники повышения чека через сервис: апселл, кросс-селл и бандлинг	12
4 Внешние факторы: музыка, запахи, вес посуды и цифровые меню	15
Заключение	18
Список используемых источников	19
Приложение А. Алгоритм	21

Введение

Ресторанный рынок в 2026 году находится в состоянии высокой конкуренции, роста себестоимости продуктов и аренды, а также снижения покупательной способности части гостей.

В этих условиях классические способы увеличения прибыли – прямое повышение цен или жесткая экономия на ингредиентах – часто приводят к оттоку посетителей и падению лояльности. Единственным устойчивым путем роста становится управление поведением гостя без изменения себестоимости блюд.

Меню перестало быть просто списком позиций и превратилось в мощный маркетинговый инструмент, а диалог официанта с гостем – в управляемый процесс, где каждое слово может увеличить итоговую сумму в чеке. Изучение темы «психология и доход» становится базовой компетенцией управленца в ресторанном бизнесе, а не дополнительной опцией.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных инструментов повышения прибыли ресторана в условиях высокой конкуренции и роста себестоимости продуктов. Классические методы – повышение цен и экономия на ингредиентах – приводят к оттоку гостей, тогда как психологические приёмы (меню-инжиниринг, дизайн меню, техники продаж, внешние факторы) позволяют увеличить средний чек на 15–35 % без дополнительных затрат. Систематизация этих инструментов является важной задачей для управленцев ресторанного бизнеса в 2026 году.

Объектом исследования является ресторанный бизнес как сфера услуг.

Предметом исследования выступают психологические инструменты повышения чека.

Поставленная цель определяет следующие задачи:

- изучить сущность меню-инжиниринга и его роль в управлении доходностью ресторана.
- проанализировать психологические триггеры, используемые в дизайне и текстах меню.
- изучить техники апселла, кросс-селла и бандлинга как методы работы официанта.
- описать внешние факторы, влияющие на поведение гостя.

При выполнении поставленных задач были использованы методы анализа научной литературы, изучение отраслевых отчетов и статей, сравнение, обобщение, описание практических кейсов.

1 Меню-инжиниринг как система управления доходом ресторана

В классическом понимании меню – это перечень блюд и напитков с указанием цены.

Однако в условиях рынка 2026 года такой подход признан устаревшим. Современное меню выполняет три функции:

- информационную (сообщает, что есть в ресторане);
- коммуникационную (передает ценности бренда);
- продающую [1].

Продающая функция реализуется через технологию меню-инжиниринга («menu engineering») [2].

Меню-инжиниринг – это метод анализа и оптимизации меню, основанный на данных о популярности и рентабельности каждого блюда с целью максимизации прибыли ресторана без изменения себестоимости продуктов.

Термин возник в 1980-х годах благодаря Майклу Казаване и Роберту Киндеру, но массовое распространение в России получил только к середине 2010-х, а в 2026 году является обязательным навыком любого управляющего рестораном. Ключевые цели меню-инжиниринга: выделить «звездные» блюда (высокая прибыль и высокий спрос); выявить и переработать позиции со «скрытым потенциалом» (высокая прибыль, но низкий спрос); оптимизировать «базовые блюда» (низкая прибыль, высокий спрос), не вкладывая в их продвижение, но и не убирая их; исключить убыточные позиции (низкая прибыль, низкий спрос), которые забирают ресурсы; и в итоге повысить средний чек на 15–30% без увеличения операционных расходов.

Основа метода - квадрантная матрица, где по горизонтали оценивается популярность (доля заказов блюда в общем количестве заказов), а по вертикали - рентабельность (маржа, наценка). В результате каждое блюдо попадает в один из четырех квадрантов.

– «Звезды» – блюда с высокой маржой и высоким спросом; их стратегия: оставить на видном месте, осторожно повышать цену, гордиться ими.

– «Базовые блюда» – низкая маржа, но высокий спрос; их используют для привлечения потока гостей, но не инвестируют в продвижение.

– «Скрытый потенциал» – высокая маржа, но низкий спрос; такие блюда нужно переименовывать, изменять описание, добавлять значок «Хит» или «Рекомендация шефа» [2,3].

– «Убыточные позиции» – низкая маржа и низкий спрос; их удаляют из меню без сожаления [3].

Для точного расчета категории каждого блюда необходимы данные за месяц работы ресторана. Сначала рассчитываем среднюю популярность: 100% делим на количество блюд в категории. Например, в разделе «Паста» 10 позиций, значит средняя популярность – 10%.

Если блюдо заказывают чаще 10% гостей раздела, спрос высокий. Затем рассчитываем рентабельность по формуле: $(\text{цена} - \text{себестоимость}) / \text{цену} \times 100\%$. Например, блюдо стоит 600 Р, себестоимость 200 Р: $(600-200)/600 = 66,7\%$. Если маржа выше средней по заведению (обычно 60-70% для ресторанов среднего сегмента) – рентабельность высокая. После этого помещаем блюдо в один из четырех квадрантов и действуем по соответствующей стратегии [3].

Отдельного внимания заслуживает не только качественный состав, но и его количественный объем. В психологии существует явление, известное как «парадокс выбора»: чем больше альтернатив предлагается человеку, тем труднее ему принять решение и тем меньше удовлетворения он получает в итоге. Применительно к ресторану это означает, что длинный список блюд в каждой категории не увеличивает, а снижает вероятность заказа новых, более маржинальных позиций. Гость, столкнувшись с 15 видами пасты, испытывает когнитивную перегрузку и в итоге заказывает самую знакомую – «Карбонару», которую он и так всегда берет.

Разработчик меню Грегг Рапп утверждает, что идеальное количество позиций в одной категории – семь. Исследования показывают, что для фастфуда оптимум составляет шесть блюд на категорию, для ресторанов повседневного спроса («casual dining») – от семи до десяти. Показательный пример – сеть «McDonald's», которая столкнулась с падением продаж именно в период расширения меню до сотен наименований; возврат к ограниченному ассортименту («корзина») стал частью стратегии восстановления спроса. Таким образом, меню-инжиниринг включает в себя не только анализ рентабельности и популярности, но и сознательное ограничение выбора, чтобы направить гостя к более выгодным и новым позициям [3].

Для упрощения расчетов в 2026 году многие сети используют программное обеспечение (например, «Менограм» или встроенные модули в «R-Keeper», «iiko»), которые автоматически рассчитывают матрицу и предлагают, какие позиции нужно удалить, а какие – активнее продвигать [4].

Рассмотрим, как это работает на практике. Возьмем гипотетический ресторан на 80 мест со средним чеком 1500 Р и 60 гостями в день. Исходные данные: в меню 5 убыточных позиций и 3 позиции со «скрытым потенциалом».

Действия: удаляем все убыточные позиции – освобождаем место в меню и упрощаем выбор гостю. Три позиции со «скрытым потенциалом» переименовываем: вместо «Салат с креветкой» пишем «Цезарь с тигровыми креветками и пармезаном», добавляем рамку и значок «Новинка 2026». Обучаем официантов: при заказе пасты предлагать один из этих салатов как дополнение [5].

Результат через месяц: спрос на бывшие позиции «скрытого потенциала» вырос в 4 раза (с 3 до 12 заказов в день). Удаление убыточных позиций не вызвало жалоб гостей – их просто не замечали. Средний чек увеличился с 1500 до 1720 Р (+220 Р). Итог по деньгам: 60 гостей $\times$ 220 Р = 13 200 Р дополнительной выручки в день. За 30 дней – 396 000 Р. При этом ресторан не потратил ни рубля на новое оборудование, продукты или рекламу. Только грамотный анализ и небольшие изменения в меню.

Итог по главе: меню-инжиниринг – это не дизайнерское украшение, а инструмент управления прибылью, основанный на математике и поведенческой экономике. Разделение блюд на четыре категории, ограничение количества позиций позволяют принимать рациональные решения об удалении, переработке или продвижении без опоры на личный вкус управляющего. В 2026 году, когда каждый процент маржи имеет значение, игнорирование меню-инжиниринга означает добровольный отказ от 15–30% потенциального дохода.

2 Психологические триггеры в дизайне и текстах меню

Если меню-инжиниринг отвечает на вопрос «что продавать?», то психология меню отвечает на вопрос «как это преподнести, чтобы гость захотел заказать?». В 2026 году дизайн меню – это не про красоту, а про бессознательное управление выбором. Большинство гостей принимают решение о заказе в течение первых 90 секунд после открытия меню, при этом до 70% их выбора определяется не вкусом или голодом, а визуальным расположением, словами и неочевидными сигналами. Задача ресторатора – использовать эти сигналы, чтобы направить гостя к самым маржинальным позициям [6].

Первый и самый мощный прием – это «якорение». Человек оценивает цену не абсолютно, а в сравнении с другим предложением. Если первым в меню поставить очень дорогое блюдо (например, стейк за 5000 Р), то все остальные цены покажутся гостю умеренными или даже дешевыми. Даже если гость не закажет этот стейк, он уже выполнил свою задачу – сделал ценник в 1500 Р за пасту разумным. Поэтому «якорь» всегда размещают в левом верхнем углу разворота – туда глаз падает в первую очередь [7].

Второй прием – отказ от знака валюты. Символ рубля (или любой другой денежный знак) подсознательно напоминает гостю о том, что он тратит деньги, и включает защитный механизм экономии. Когда же рядом с цифрой нет знака Р, мозг воспринимает ее просто как число. Исследования Корнеллского университета показывают, что убирание знака валюты увеличивает средний чек на 8–12%. Поэтому в профессиональных меню цены пишут как «950», а не «950 Р», или вовсе выносят все цифры в один столбец в конце раздела [7].

Третий прием – визуальное выделение самых выгодных для ресторана позиций. Глаз движется по странице по определенной траектории: сначала верхний правый угол, затем центр, затем левый нижний. Самые маржинальные блюда размещают именно в этих «золотых зонах». Кроме того, их заключают в рамку, добавляют значок «Хит», «Рекомендация шефа» или «Новинка». Такие значки работают как социальное доказательство: гость думает «раз это рекомендуют, значит, это вкусно, и другие это заказывают». При этом важно не переборщить – если каждое третье блюдо будет с иконкой, доверие пропадет. Оптимально 3–5 значков на разворот. Также работает выделение цветом: теплые оттенки (красный, оранжевый) привлекают внимание и стимулируют аппетит, но их используют точечно, только для самых важных позиций [7].

Четвертый прием – описания блюд. Замена нейтрального названия на эмоциональное увеличивает продажи до 27%. Вместо «шоколадный торт» пишут «трюфельный брауни с мадагаскарской ванилью и соленой карамелью». Вместо «салат с лососем» – «Цезарь с норвежским лососем холодного копчения и хрустящим беконом». Работают прилагательные: «домашний», «фермерский», «томленный», «карамелизированный», «дымный». Работают гео-

графические названия: «итальянский трюфель», «альпийские травы», «черноморская камбала». Однако важно не переходить в абсурд - если меню состоит из одних эпитетов, гость перестает им верить. Золотая середина: 3–4 ярких прилагательных на блюдо, но честных [5].

Пятый прием – группировка и порядок цен. В большинстве ресторанов цены выровнены по правому краю и идут ровной колонкой. Это позволяет гостю легко сравнивать цены и выбирать самое дешевое. Умные рестораны делают наоборот: пишут цены вразнобой, без выравнивания, иногда убирают их в конец описания мелким шрифтом. Также эффективно избавляться от цифр – «стражников» – цен, которые заканчиваются на 0 или 5 (например, 500 Р). Цена 495 Р или 490 Р воспринимается как значительно меньшая, хотя разница всего в 5-10 рублей. Это эффект «левой цифры»: мозг фиксирует первое число (4 вместо 5) и округляет вниз [3].

Шестой прием – использование бандлинга (упаковки в набор). Когда блюда собраны в «сет на компанию» или «комбо-обед», гость видит экономию по сравнению с покупкой каждого блюда отдельно, хотя итоговая сумма чека становится выше.

Например, бизнес-ланч из супа, салата и горячего за 450 Р может стоить на 100 Р дешевле, чем сумма трех блюд по отдельности, но при этом гость, который планировал потратить 300 Р, тратит 450 Р. Ресторан выигрывает, потому что средний чек растет, а себестоимость набора ниже за счет более дешевых ингредиентов в салате и супе.

Наконец, нельзя игнорировать расположение меню относительно гостя. Праворукие люди (большинство) чаще заказывают блюда из правой части меню, если оно открыто перед ними. Поэтому «звезды» и позиции со скрытым потенциалом размещают именно справа. А если меню в виде планшета – самое дорогое и маргинальное показывают на первом экране без скролла.

Интересно, что цена влияет не только на решение о заказе, но и на последующее восприятие вкуса. В ходе одного исследования гостям одного и того же ресторана предлагали идентичные десерты, но в одном случае цена составляла 8 долларов, а в другом – 4 доллара. Отличия в составе и приготовлении отсутствовали, однако более дорогой десерт был оценен посетителями как значительно более вкусный. Этот эффект объясняется когнитивным диссонансом: человек, заплативший больше, подсознательно убеждает себя, что блюдо того стоит, и его мозг «достраивает» вкусовые ощущения в сторону улучшения. Для ресторана это означает, что повышение цены на позиции со «скрытым потенциалом» или на новые блюда может парадоксальным образом улучшить их восприятие гостями – при условии, что качество исполнения действительно соответствует высокому уровню. Этот прием не работает для «базовых блюд», которые гость хорошо знает и с чем может сравнивать, но для авторских или фирменных позиций он дает ощутимый эффект [5].

Особого внимания заслуживает цифровое меню – QR-коды и планшеты, которые в 2026 году стали стандартом даже в демократичных заведениях. Здесь правила меняются. Первое: на первом экране без прокрутки размещают не «якорь» (самое дорогое блюдо), а бестселлеры и самые маржинальные позиции, так как терпения листать у гостя меньше. Второе: подсветка и анимация – мигающая кнопка «Хит продаж» или «Выбор шефа» работает эффективнее статичных значков [4].

Итог по главе: грамотное использование психологических триггеров в дизайне и текстах меню позволяет ресторану повышать средний чек на 15–25% без изменения рецептур и себестоимости продуктов, а эффект восприятия цены дополнительно усиливает удовлетворенность гостя.

3 Техники повышения чека через сервис: апселл, кросс-селл и бандлинг

Дизайн меню и грамотное расположение блюд – это только половина успеха. Финальное решение о заказе гость принимает в диалоге с официантом. Даже самое красивое меню бесполезно, если персонал не умеет превращать «базовые блюда» в «звезды», а гостя с бюджетом 1000 Р – в гостя с чеком 1500 Р. В 2026 году обучение официантов техникам продаж становится таким же приоритетом, как знание состава блюд и аллергенов [8].

Существует три основных техники, которые работают без навязывания и не вызывают у гостя желания защищаться: апселл (продажа более дорогой альтернативы), кросс-селл (добавление дополнительных позиций к основному заказу) и бандлинг (продажа готовых наборов). Рассмотрим каждую подробнее [9,10].

Апселл – это предложение улучшенной версии того, что гость уже хочет заказать. Ключевое правило: официант никогда не спрашивает «хотите ли вы?», потому что на это можно ответить «нет». Вместо этого используется вопрос с альтернативой, где оба варианта выгодны ресторану, а вариант «ничего не брать» отсутствует. Например:

– Вместо «Какой кофе вам принести?» – «Раф классический или на кокосовом молоке?» (кокосовое молоко дороже на 50 Р).

– Вместо «Какую пасту выберете?» – «Карбонару вы предпочитаете с беконом или с пармской ветчиной?» (ветчина дороже на 120 Р).

– Вместо «Будете десерт?» – «Чизкейк принести классический или с маракуйей?» (маракуйя добавляет 80 Р к цене).

Гость чувствует себя свободным в выборе, не ощущая давления, но при этом его чек автоматически становится выше. Эффективность апселла достигает 40–60% при правильной формулировке. Исследования показывают, что фраза с альтернативой работает в 3 раза лучше, чем закрытый вопрос «Будете?». Также важен момент: апселл предлагают после того, как гость уже сделал основной выбор, но до того, как официант ушел на кухню. Например, гость заказал стейк, и тут же звучит: «К стейку рекомендуем картофель гратен или овощи на гриле?» Оба варианта стоят дороже, чем ничего, и гость с высокой вероятностью выберет один из них [10].

Кросс-селл – это предложение дополнительных позиций, которые логически дополняют основной заказ. Если апселл делает дороже то, что гость уже взял, то кросс-селл добавляет новые позиции: закуски, салаты, соусы, напитки, десерты. Классический пример из фастфуда: после заказа бургера звучит вопрос «Картошку фри и колу?». В ресторане это работает тоньше. Эффективный кросс-селл использует принцип совместимости:

– гость, заказавший пасту, с большей вероятностью согласится на хлебную корзину (70% успеха);

– гость, заказавший стейк – на дополнительный соус (50% успеха);

– гость, заказавший пиццу – на пиво или сангрию (60% успеха).

Важно, чтобы предложение звучало не как навязывание, а как забота о комфорте гостя. Фраза «К вашему стейку отлично подойдет соус из черного трюфеля, хотите попробовать?» воспринимается как экспертная рекомендация, а не как попытка продать.

Второй мощный прием кросс-селла – десерт в конце. Вместо «Желаете десерт?» (на что легко ответить «нет, спасибо») официант говорит: «У нас сегодня потрясающий лимонный тарт с безе, готовим 30 секунд, принести вам один или два?» Гостю сложнее отказаться, когда ему уже предложили конкретный выбор и сказали, что ждать недолго. Десерты – одна из самых маржинальных категорий (наценка до 400%), поэтому каждая вторая успешная продажа десерта напрямую увеличивает прибыль [10].

Бандлинг – это продажа готовых наборов, где несколько позиций объединены в одну строчку меню. Гость видит не три отдельных блюда, а один «сет» или «комбо». Психология здесь проста: человеку выгоднее заплатить один раз за «все включено», чем три раза за каждую позицию отдельно, даже если суммарно он тратит больше, чем планировал. Например, бизнес-ланч: суп + салат + горячее + напиток за 550 Р. По отдельности эти блюда стоили бы 700 Р. Гость думает, что экономит 150 Р, но на самом деле он не планировал брать суп и напиток – его бюджет был 400 Р на одно горячее. В итоге ресторан получает +150 Р к чеку. Для заведения это выгодно еще и потому, что себестоимость набора ниже: ингредиенты для супа и салата обычно дешевле, чем для горячего блюда [11].

Бандлинг особенно эффективен для компаний. Когда собирается 4–6 человек, им легче взять «сет на компанию» за 2500–3000 Р, чем выбирать каждому индивидуально. Групповая психология снижает сопротивление цене: каждый платит вкладчину по 500–600 Р, а получает «праздник живота». При этом суммарный чек компании оказывается на 20–30% выше, чем если бы каждый заказывал по отдельности. В 2026 году успешные сети ресторанов включают в бандлы не только еду, но и напитки, и даже небольшие десерты, увеличивая среднюю стоимость набора [11].

Еще одной эффективной техникой, работающей через сравнение вариантов, является брэкетинг (от англ. «bracketing» – «обрамление»). Ресторан предлагает одно и то же блюдо в двух или трех размерах порций – маленькой, средней и большой. Посетитель, как правило, не представляет себе точный объем «маленькой» порции, поэтому его выбор определяется сравнением цен. Например, в меню пиццерии указано: маленькая пицца – 400 Р, большая – 750 Р. Гость рассуждает: «Большая всего в 1,8 раза дороже, но по размеру больше в 2,5 раза –

выгодно!» – и заказывает большую. Либо гость, который хочет сэкономить, видит, что маленькая порция стоит 400 Р, и думает: «Это разумно, я готов заплатить 400 Р за небольшой ужин». В обоих случаях ресторан выигрывает: в первом – за счет высокой итоговой суммы, во втором – за счет продажи порции, которая сама по себе имеет высокую маржу, потому что гость переплачивает за удобство формата «мало». Брэкетинг особенно эффективен для блюд с низкой себестоимостью (паста, пицца, картофель фри, напитки), где разница в себестоимости между маленькой и большой порцией минимальна, а разница в цене – существенна [7].

Все описанные техники работают в связке. Типичный сценарий успешного обслуживания выглядит так: гость хочет заказать карбонару за 550 Р. Официант применяет апселл: «Карбонару приготовим с классическим беконом или с пармской ветчиной за +120 Р?». Гость выбирает ветчину (670 Р). Затем кросс-селл: «К пасте рекомендуем хлебную корзину с чесночным маслом за 180 Р, добавить?» Гость соглашается (850 Р). В конце трапезы – еще один кросс-селл: «Десерт – тирамису, принести один на двоих или два разных?» Гость берет два десерта по 220 Р (1290 Р). Итоговый чек вместо 550 Р составил 1290 Р, увеличившись в 2,3 раза, при этом гость не чувствовал, что ему что-то навязывают – наоборот, он получил расширенный ужин с ветчиной, хлебом и десертом, остался доволен сервисом и вернется снова [10,11].

Итог по главе: в 2026 году разница между успешным и убыточным рестораном часто заключается именно в том, умеет ли персонал мягко предлагать и повышать чек без раздражения гостя. Техники апселла, кросс-селла, бандлинга и брэкетинга при правильном применении увеличивают средний чек в 2–2,5 раза без изменения себестоимости продуктов.

4 Внешние факторы: музыка, запахи, вес посуды и цифровые меню

Даже идеально спроектированное меню и отличные техники продаж могут не дать ожидаемого эффекта, если персонал не обучен работать с гостем, а окружение ресторана не способствует комфортному принятию решений. В 2026 году успешные заведения управляют не только тем, что написано в меню, но и тем, как сотрудники взаимодействуют с гостем, а также атмосферой, в которой происходит обслуживание [11].

Внешние факторы: музыка и запахи

Музыка – один из самых недооцененных рычагов влияния на поведение гостя. Темп музыки напрямую связан со скоростью приема пищи и готовностью тратить. Медленная музыка (60–70 ударов в минуту, примерно как джаз или лаунж) расслабляет гостя, он проводит за столом в среднем на 15–20 минут дольше и заказывает в 1,5 раза больше алкогольных напитков, так как в спокойном состоянии снижается самоконтроль. Это выгодно для ресторанов с высокой маржой на вино и коктейли. Быстрая музыка (120–140 ударов, поп или хаус), наоборот, подсознательно подгоняет гостя: он быстрее жует, быстрее покидает стол, и оборачиваемость посадочных мест повышается на 20–25%. Это идеально для фастфуда, столовых и заведений у дороги, где важна скорость, а не чек на одного гостя. Ошибка многих ресторанов среднего сегмента – включать быструю музыку вечером в пятницу, когда гости готовы сидеть долго и дорого заказывать, тем самым они сокращают собственную выручку. В 2026 году управляющие ресторанами используют плейлисты с динамическим темпом: днем – быстрая музыка для высокой проходимости, вечером – медленная для роста продаж алкоголя и десертов. Также важен уровень громкости: слишком тихая музыка создает неловкую тишину (гость спешит уйти), слишком громкая – мешает общению и раздражает. Оптимальный уровень 60–70 децибел, когда музыка слышна, но не мешает разговору за столом [11].

Запахи – еще один мощный, но трудноуправляемый фактор. Исследования показывают, что приятный аромат, соответствующий кухне заведения, увеличивает продажи на 20–30% и повышает оценку блюд гостями, даже если вкус объективно не изменился.

Например:

- аромат свежей выпечки повышает продажи десертов на 25–30%;
- запах ванили или корицы ассоциируется с домашним уютом и снижает чувствительность к цене;
- аромат цитрусовых (лимона, апельсина) стимулирует аппетит и увеличивает заказы закусок.

Однако есть и обратная сторона. Запахи жареного масла, старого жира или чистящих средств убивают аппетит и заставляют гостя быстрее уйти, а в сознании связываются с нечи-

стоплотностью. В 2026 году многие сети ресторанов используют системы аромадиффузоров, которые распыляют микродозы фирменного аромата в зоне входа и в зале, но делают это аккуратно, чтобы запах не был навязчивым и не смешивался с ароматами с кухни. Важно: аромат не должен противоречить типу кухни. Запах ванили не подойдет для стейк-хауса, а аромат дымка – для японского ресторана. Главное правило – запах должен быть едва уловимым, гость не должен понимать, откуда он исходит, иначе срабатывает эффект «манипуляции» и возникает недоверие [11].

Но внешние условия бесполезны, если персонал не обучен взаимодействовать с гостем. В 2026 году обучение официантов становится таким же приоритетом, как знание состава блюд [12].

Психология общения с гостем требует от официанта умения сохранять спокойствие в конфликтных ситуациях, признавать эмоции гостя и мягко направлять диалог в конструктивное русло. Вместо защитных реакций сотрудник использует фразы, подтверждающие понимание проблемы, и предлагает конкретные варианты решения. Такой подход снижает напряжение, сохраняет лояльность гостя и повышает вероятность завершения обслуживания с высоким чеком [12].

Важную роль играет и внутреннее состояние самого официанта. Страх отказа, боязнь показаться навязчивым или предложить слишком дорогое блюдо часто блокируют его способность эффективно продавать. Для преодоления этого психологического барьера рекомендуется переключать фокус с результата на процесс. Такой подход снижает давление, повышает уверенность и, как следствие, увеличивает количество успешных допродаж. Кроме того, важно замечать поведение гостя – например, если он долго изучает десертную карту или винный список, это сигнал к мягкому предложению [13].

Эффективность работы официантов напрямую зависит от атмосферы в коллективе и стиля управления. Сотрудники, которые чувствуют причастность к успеху заведения – видят рост своих чаевых, получают обратную связь и проходят обучение техникам продаж, – работают с большей энергией и охотой применяют полученные навыки. Особое значение имеет эмоциональный интеллект руководителя: управляющий, который замечает выгорание сотрудников, вовремя корректирует нагрузку и создаёт атмосферу поддержки, формирует здоровый климат в команде. В таких коллективах официанты реже боятся отказов и легче предлагают дополнительные позиции. Рестораны с программами наставничества и регулярного обучения показывают на 20-30% более высокий средний чек [14].

Отбор персонала также влияет на доход. При найме официанта важно оценивать не только внешние данные и знание меню, но и эмпатию, стрессоустойчивость и готовность обучаться. Поведенческие интервью с моделированием рабочих ситуаций – например, как

кандидат предложит блюдо сомневающемуся гостю, — помогают выявить навыки продаж. Даже лучшие сотрудники без регулярных тренингов теряют квалификацию, поэтому успешные рестораны проводят короткие еженедельные сессии: разбирают реальные кейсы, повторяют техники и анализируют ошибки [15].

Вывод по главе: внешние факторы — музыка и запахи — создают благоприятную среду для продаж, но решающую роль играет обученный и психологически устойчивый персонал. Умение общаться с гостями, управлять своим внутренним состоянием, мотивировать команду и правильно нанимать сотрудников позволяют увеличить средний чек на 20–35% без изменений в продуктах или ценах. Именно системный подход к управлению персоналом и окружением отличает профессионального ресторатора в 2026 году.

Заключение

Психологические инструменты позволяют ресторану повысить средний чек на 15–35% без вложений в продукты или рекламу. Меню-инжиниринг (разделение блюд на категории и ограничение выбора) дает рост прибыли на сотни тысяч рублей в месяц. Отказ от знака валюты, эмоциональные описания и визуальное выделение блюд увеличивают продажи на 8–27%. Техники апселла, кросс-селла и брэкетинга повышают чек одного гостя в 2–2,5 раза без ощущения навязывания. Внешние факторы – музыка, запахи и тяжелая посуда – дополнительно усиливают эффект.

Таким образом, цель исследования достигнута: выявлены и систематизированы наиболее эффективные психологические приёмы повышения среднего чека ресторана без увеличения себестоимости продуктов. Практическая значимость работы заключается в том, что её результаты могут быть использованы управленцами ресторанов для внедрения описанных инструментов в повседневную деятельность заведений.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются изучение влияния культурных различий на восприятие психологических триггеров в меню, а также разработка комплексных программ обучения персонала техникам апселла и кросс-селла с учётом индивидуальных особенностей гостей.

Список использованных источников

- 1 Пайн II Дж. Экономика впечатлений: битва за время, уважение и деньги клиента / Дж. Пайн II, Дж. Гилмор; пер. с англ. А. Цвира. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 384 с.
- 2 Инжиниринг меню: учебное пособие / В. Ф. Рябова, М. Б. Ребезов, И. А. Долматова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва, 2024. – 332 с.
- 3 Поведенческая экономика и финансы: учебное пособие / И. И. Рахмеева, О. В. Комарова, Г. Г. Ляскин. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 244 с.
- 4 Офицера Н. А. Роль эмоционального сервиса в ресторанном бизнесе / Н. А. Офицера // Вестник университета. – 2021. – № 11. – С. 164–167.
- 5 Как ресторану заработать на 40%+ больше с одного заказа: 2 простых приема. – Текст: электронный // РБК Компании. – 2025. – 22 мая. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/xSUKOSGY2H/kak-restoranu-zarabotat-na-40-bolshe-s-odnogo-zakaza-2-prostyih-priema>. (дата обращения: 10.06.2026).
- 6 Морозова Е. А. Психология цветов в брендинге на рынке общепита / Е. А. Морозова // Индустрия питания. – 2025. – № 1. – С. 32-38.
- 7 6 способов увеличить средний чек ресторана. – Текст: электронный // R-Keeper. – 2025. – 22 февраля. – URL: <https://rkeeper.ru/blog/6-sposobov-uvulichit-sredniy-chek-restorana>. (дата обращения: 10.06.2026).
- 8 Хэнсон Р. Поведенческая экономика в ресторанном бизнесе / Р. Хэнсон; пер. с англ. А. Калинина. – Москва: Олимп-Бизнес, 2022. – 288 с.
- 9 Техники апсейла: как увеличить количество и стоимость чеков. – Текст: электронный // Центр переговоров Игоря Рызова. – 2024. – 11 марта. – URL: <https://ryzov.ru/blog/tpost/1xhoylck61-kak-uvulichit-srednii-chek-prodazh-i-dop>. (дата обращения: 10.06.2026).
- 10 Что такое апсейл и как его использовать для увеличения среднего чека. – Текст: электронный // Unisender. – 2024. – 20 ноября. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chtotakoeapseil>. (дата обращения: 10.06.2026).
- 11 Как поднять средний чек в ресторане и кафе. – Текст: электронный // Restik. – 2024. – 29 декабря. – URL: <https://restik.com/blog/kak-podnyat-srednij-chek-v-restorane-i-kafe>. (дата обращения: 10.06.2026).
- 12 Гоулстон М. Как общаться с неадекватными и невыносимыми людьми / М. Гоулстон; пер. с англ. А. Жищинской. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 312 с.
- 13 Голви Т. Психология успешной игры / Т. Голви; пер. с англ. С. Егорова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 256 с.

14 Кетс де Врис М. Лидер на кушетке: клинический подход к изменению людей и организаций / М. Кетс де Врис; пер. с англ. И. Сергеева. – Москва: Эксмо, 2024. – 408 с.

15 Смарт Д. Кто. Как нанимать лучших / Д. Смарт, Р. Стрит; пер. с англ. М. Хандоги. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 320 с.

Приложение А

(рекомендуемое)

Алгоритм

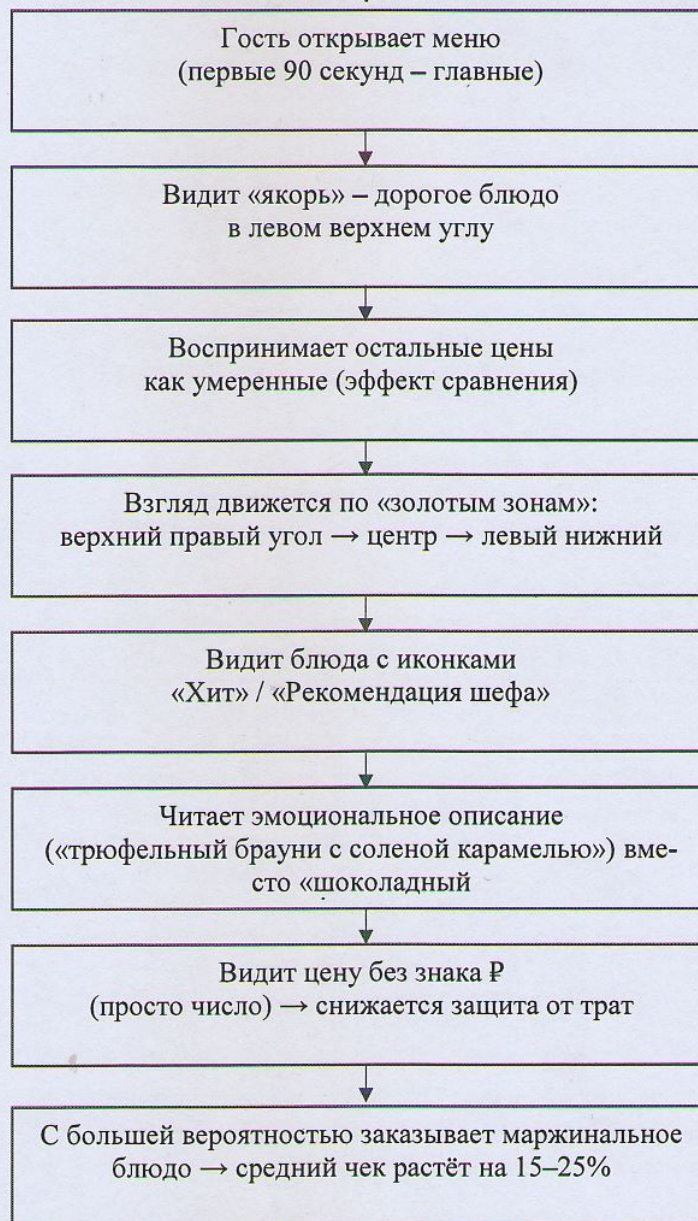


Рисунок А.1 – Алгоритм принятия решения гостем при выборе блюд в ресторане
Составлено автором по [1,2,11,4]