Департамент образования города Москвы

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Гимназия №1505

«Московская городская педагогическая гимназия-лаборатория»

**РЕФЕРАТ**

**на тему**

**Ресторанный бизнес и его успех**

Выполнил:

Наибов Тогрул Логманович

Руководитель:

Бурикова Ирина Валерьевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись руководителя)

Рецензент:

Кириллов Дмитрий Анатольевич

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись рецензента)

Москва

2019/2020 уч.г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………………...3

1 ТЕНДЕНЦИИ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.5

1.1 Условия функционирования современных предприятий ресторанного хозяйства..5

1.2 Особенности современного ресторана……………………………………………..…8

2 ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ УСПЕШНОСТИ РЕСТОРАНОВ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ……………………………………………………………………..……………..12

2.1 Кризисные явления и перспектива на рынке ресторанного хозяйства………...….12

2.2 Основные условия эффективной деятельности ресторана…………………………13

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….……….17

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ………………………..………………………………………19

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования обусловлена тем, что ресторанный бизнес является одной из наиболее значимых составляющих индустрии гостеприимства. В то же время, ресторанный бизнес, с одной стороны, является одним из средств высоколиквидного использования капитала, а с другой – средой с высокой степенью конкурентности. Во всем мире он является одним из самых распространенных видов малого бизнеса, поэтому заведения и предприятия ведут между собой постоянную борьбу за сегментацию рынка, за поиск новых и за содержание постоянных потребителей их продукции и услуг. Все учреждения и предприятия должны иметь высокий уровень конкурентоспособности и иметь свою уникальность.

Исследование проблем формирования эффективных систем управления предприятиями ресторанного бизнеса в последнее время привлекает все больше внимания как ученых, так и специалистов. Это обусловлено стремительным развитием ресторанного бизнеса и ростом потребностей клиентов в предоставлении различных услуг на высоком уровне. Их удовлетворение требует от всех участников рынка и связанных с ними субъектов постоянного поиска рациональных форм организации деятельности, выдвигает на первый план повышения эффективности управления проектами по созданию новых и обеспечения эффективного функционирования существующих предприятий общественного питания.

Интеграция отечественного ресторанного бизнеса в мировой, усиление связей между национальными и иностранными субъектами хозяйствования приводит к необходимости совершенствования подходов к управлению в этой области, разработке наиболее эффективных форм и методов управления ресторанным бизнесом вообще.

Специфика ресторанного хозяйства как сферы деятельности и отрасли народного хозяйства заключается в том, что на предприятиях сочетаются функции производства пищи, обращения (реализации) и организации потребления. При этом эти процессы взаимосвязаны во времени и пространстве, что обусловлено особенностями продукции общественного питания, которая, как правило, должна потребляться при определенном температурном режиме, не подлежит длительному хранению и транспортировке на большие расстояния.

Особенность развития предприятий ресторанного хозяйства заключается в обслуживании различных категорий потребителей и предоставлении им услуг в сфере общественного питания. Развитое ресторанное хозяйство является залогом развития экономики страны в целом, динамизм отрасли обусловливает появление различных типов предприятий ресторанного хозяйства, позволяет полностью удовлетворять потребности потребителей и является одним из перспективных элементов деятельности туристического сектора экономики.

Постоянный динамизм развития рыночных отношений и усиление конкуренции объективно требуют особого внимания к проблемам развития ресторанного хозяйства, поскольку применение в практике прогрессивных форм и методов обслуживания, формирование новых видов услуг определяет перспективы деятельности субъектов хозяйствования в ресторанном хозяйстве.

Цель работы заключается в выявлении основных факторов успешности ресторанного бизнеса.

Задачи:

1. Описать условия функционирования современных предприятий ресторанного хозяйства.

2. Проанализировать особенности современного ресторана.

3. Охарактеризовать кризисные явления и перспективу на рынке ресторанного хозяйства.

**1 ТЕНДЕНЦИИ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

1.1 Условия функционирования современных предприятий ресторанного хозяйства

Совокупность всех заведений общественного питания принято объединять понятием «ресторанное хозяйство». В общем понимании ресторанное хозяйство – это отрасль национального хозяйства, основу которой составляют предприятия, характеризующиеся единством форм, организации производства и обслуживания потребителей, которые различаются по типам и специализации[[1]](#footnote-1).

Ресторанное хозяйство – вид экономической деятельности субъектов хозяйственной деятельности по предоставлению услуг для удовлетворения нужд потребителей в питании с организацией досуга или без него[[2]](#footnote-2).

Субъекты хозяйствования осуществляют деятельность в ресторанном хозяйстве через предприятия (учреждения) ресторанного хозяйства. Заведение ресторанного хозяйства – это организационно-структурная единица в сфере ресторанного хозяйства, производящего производственно-торговую деятельность: производит, доготавливает, продает и организует потребление продукции собственного производства и закупленных товаров, а также предоставляет услуги по организации досуга потребителей.

Главным звеном системы обслуживание питания людей являются предприятия ресторанного хозяйства. Предприятие ресторанного хозяйства – это заведение (совокупность заведений), которое является самостоятельным субъектом хозяйствования, обладает правами юридического лица и осуществляет свою деятельность с целью получения прибыли[[3]](#footnote-3).

Ресторанное хозяйство характеризуется общими признаками, в основу которых положены удовлетворение потребностей человека в потреблении пищи и напитков. К ресторанного хозяйства не относятся торговые заведения, которые продают продукты питания «на вынос» для домашнего потребления, если эта функция является определяющей в их деятельности[[4]](#footnote-4).

Экономика ресторанного хозяйства представляет собой интегрированную отрасль предпринимательской деятельности, ориентированной на организацию производства пищи, оказании сервисных услуг населению и максимизации прибыли.

Переход России к рыночным отношениям способствовал устранению многолетней государственной монополии в сфере питания. процессы приватизации привели к изменениям форм собственности многочисленных кафе, столовых, ресторанов советского типа, для которых характерно: ограниченный ассортимент и традиционный небогатый сервис. Изменения форм собственности и владельцев этих предприятий выдвинули на первый план вопрос обеспечения прибыльности предприятий ресторанного хозяйства. Между предприятиями ресторанного хозяйства возникла реальная конкуренция. В России постепенно начал возрождаться реальный ресторанный рынок, подчиненный экономическим законам спроса и предложения, а также конкуренции[[5]](#footnote-5).

Характерной особенностью ресторанного хозяйства является то, что оно объединяет все четыре фазы расширенного воспроизводства: производство, распределение, обмен и потребление. В хозяйственно-организационном аспекте ресторанное хозяйство объединено с торговлей, поскольку реализация продуктов питания в заведениях питания отражает розничный товарооборот, что является составляющей в общем товарообороте государственной и кооперативной торговли.

По характеру организации производства предприятия ресторанного хозяйства схожи с предприятиями пищевой промышленности, однако, в отличие от предприятий пищевой отрасли и розничной торговли, в ресторанном хозяйстве наряду с реализацией продукции организуется ее потребление и предоставление потребителям различных услуг[[6]](#footnote-6).

Ключевая цель деятельности предприятий ресторанного хозяйства заключается в удовлетворении потребностей населения в организации питания и досуга с помощью вербальных или покупных продуктов и услуг.

Анализ литературных источников позволил выделить основные принципы организации обслуживания в ресторанном хозяйстве, а именно:

- удовлетворение потребностей населения в продукции и услугах;

- создание комфортных условий в торговых залах;

- отсутствие негативных явлений, связанных с процессом обслуживания потребителей;

- рост рентабельности работы предприятий ресторанного хозяйства за счет внедрения новых видов продукции и услуг;

- соответствие видов услуг постоянно меняющимся вкусам потребителей, требованиям рынка[[7]](#footnote-7).

Для современного этапа развития ресторанного бизнеса характерна тенденция роста количества разнообразных концепций организации на локальном рынке, обеспечивающий с одной стороны, поддержку друг другу, а с другой – создающий конкурентную среду, способствующий повышению уровня качества, привлечению большего количества потребителей и, как результат, увеличению прибыли. Перспективой развития предприятий ресторанного хозяйства является то, что отечественный рынок ресторанных услуг еще недостаточно насыщен, и даже если спрос падает, это означает лишь уменьшение посещений потребителей ресторанных услуг среднего чека, а не полное закрытие предприятий ресторанного хозяйства[[8]](#footnote-8).

Такие основные тенденции развития предприятий ресторанного хозяйства, как уровень розничного товарооборота, количество заведений ресторанного хозяйства, количество посадочных мест определяют изменение качества благосостояния населения в период смены экономико-политического вектора жизни страны. Такая особенность связана с тем, что деятельность предприятий ресторанного хозяйства определенным образом зависит от покупательной способности потребителей, развития сетей ресторанного хозяйства и ассортиментной обеспеченности предоставленными услугами.

1.2 Особенности современного ресторана

Современный ресторан представляет собой заведение общественного питания, деятельность которого (в отличие от формата фаст-фуд) основана на работе с сырьем, а не с полуфабрикатами, что предопределяет наличие собственной кухни. Кроме того, обслуживание клиентов в ресторанах происходит с помощью официантов. По правилам в ресторане в обязательном порядке должен быть гардероб, отдельные санузлы для мужчин и женщин. Паркинг для автомобилей клиентов хотя и не обязателен, но его наличие указывает на статус заведения. Однако на практике многие кафе позиционируют себя как рестораны исходя из своей ценовой категории, если величина среднего чека выше, чем в среднем в кафе. И наоборот, ресторан может называть себя кафе или кафе-баром, чтобы не отпугивать потенциальных клиентов лишним дороговизной, с которой ассоциируется понятие «ресторан»[[9]](#footnote-9).

Отличие ресторанов с различными принципами обслуживания клиентов заключается в следующем. В классическом ресторане приготовления всех блюд осуществляется непосредственно после заказа клиентом и исключительно из свежих продуктов, без использования полуфабрикатов. Ресторан быстрого обслуживания, исходя из предполагаемой (прогнозируемого) посещаемости ресторана на короткий период (несколько часов), заготавливает силами своего персонала небольшое количество полуфабрикатов, но всегда только из свежих или частично консервированных продуктов. Ресторан быстрого питания (фаст-фуд) предусматривает оперативное приготовления ограниченного ассортиментного перечня блюд из полуфабрикатов, изготовленные в заводских условиях и доставляемых в рестораны централизованно[[10]](#footnote-10).

В плане позиционирования рестораны достаточно разнообразны. Представлены и рестораны национальной кухни, и «фьюжн», и модные рестораны, и заведения для семейного и загородного отдыха. В последнее время появились даже рестораны – книжные магазины. В целом, фантазии рестораторов нет предела. От европейского рынка отечественный отличаются, прежде всего, своим вниманием к интерьеру. Это можно охарактеризовать так: европейский ресторан больше внимания уделяет кухне, чем интерьеру, а у нас наоборот. Поэтому часто у нас популярны заведения, в которых кухня оставляет желать лучшего, а интерьер очень привлекательный.

Единой общей классификации ресторанов не существует, но их можно разделить на две большие категории: полносервисные и специализированные. Полносервисными ресторанами называют такие, в которых существует широкий выбор блюд, особенно порционных, и где все, что подается к столу, выращено и приобретено незадолго перед приготовлением. Блюда, приготовленные в таких ресторанах, попадают в разряд высокой кухни. Чаще всего такие рестораны используются традиции французской и итальянской кулинарии.

Специализированные рестораны классифицируются по многим направлениям:

- быстрое обслуживание,

- семейные,

- повседневной жизни,

- национальные блюда и тому подобное[[11]](#footnote-11).

Развиваются многоцелевые заведения ресторанного хозяйства в жилых районах. Эти учреждения имеют кухню и зал, использование которых меняется по назначению в зависимости от времени суток и дней недели. Утром и днем они функционируют как столовая самообслуживания, а также могут отпускать полуфабрикаты и напитки для общепита промышленных предприятий и учреждений. Специальный зал самообслуживания могут использовать для организации питания школьников. Вечером заведение может функционировать как кафе.

В США и странах Европы растет роль многофилиальных и специализированных фирм на рынке заведений ресторанного хозяйства по месту работы и учебы потребителей.

Достаточно перспективным сегментом, по информации аналитиков, является организация быстрого питания по типу food-court в торговых центрах. Невзирая на риск, возникающий у предприятия в силу близкого присутствия конкурентов по системе food-court работают сегодня многие предприятия быстрого питания.

Особую популярность в последнее время приобретает сегмент клубов и развлекательных центров, составной частью которых являются предприятия ресторанного хозяйства. В таком заведении кулинарные услуги активно сочетаются с сервисным обслуживанием, что расширяет возможности предприятия по привлечению потребителей.

Еще одним направлением развития ресторанного хозяйства является развитие сетевых ресторанов – как отечественных, так и зарубежных операторов. Развитие сетей происходит преимущественно на условиях франчайзинга, который составляет специфическую интегральную систему больших и малых фирм, в комплексе с другими формами организации бизнеса стимулирует развитие предприятий ресторанного хозяйства в России в целом.

**2 ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ УСПЕШНОСТИ РЕСТОРАНОВ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ**

2.1 Кризисные явления и перспективы на рынке ресторанного хозяйства

Таким образом, тенденции на рынке предприятий ресторанного хозяйства достаточно тесно связаны с уровнем социально-экономического развития государства, характером динамики доходов и структурой расходов населения, изменением конъюнктуры потребительского рынка, изменением структуры спроса и предложения, изменением потребительских запросов и предпочтений и уровнем автоматизации бизнес процессов. На современном этапе общественное питание сталкивается с разного рода проблемами, однако имеет большие перспективы развития. Так, характерные для современного периода отечественной экономики России кризисные явления в социально-экономической сфере обусловливают перспективную тенденцию в укреплении акцентов предприятий общественного питания на национальную кухню. Учитывая общую проблему снижения реальных доходов населения перспективным является создание сетей предприятий ресторанного хозяйства, принадлежащих предприятиям торговли. Это приведет к ценовой доступности блюд ресторанного хозяйства различным категориям потребителей.

Изменение культуры потребления актуализирует необходимость внедрения эффективных маркетинговых коммуникаций, поскольку как составная часть комплекса маркетинга коммуникационная политика выступает одним из основных инструментов целенаправленного формирования потребностей, спроса и ориентации потребителей на рынке услуг, неотъемлемым элементом в системе неценовой политики стимулирования сбыта кулинарной продукции (например, создание специальных приложений на сотовые телефоны позволяет расширить круг потребителей путем рассылки приглашений, купонов и сообщений о скидках, новинках меню и др.).

Изменение потребительских запросов и предпочтений приводит к необходимости расширения спектра дополнительных услуг, что будет способствовать наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов, а значит, обеспечит повышение уровня конкурентоспособности предприятия ресторанного хозяйства и укреплению его конкурентной позиции на рынке. Будущее отечественного ресторанного бизнеса, его успех и перспективы неразрывно связаны с автоматизацией бизнес-процессов. Повышение требований потребителей к качеству организации сервиса и, соответственно, требований владельцев к организации работы персонала приводит к необходимости повышения уровня информатизации бизнес процессов, что позволит облегчить управление всеми аспектами бизнеса от закупки сырья к планированию крупных мероприятий, банкетов, а также повышению эффективности организации налогового, бухгалтерского и управленческого учета.

2.2 Основные условия эффективной деятельности ресторана

Успех ресторана во многом зависит от маркетинговых факторов. Прежде всего, инвестор должен определить позиционирование будущего заведения на рынке. Если еще нет помещения под ресторан, следует проанализировать рынок города, выявить основные тенденции развития рынка и найти помещение соответствующего размера в необходимом территориальной зоне. Кроме того, сначала необходимо учитывать, с какими заведениями будет конкурировать ресторан – с учреждениями только в данной части города или с учреждениями всего города. И в том, и в другом случае следует подчеркнуть определенные особенности заведения.

Например, если ресторан определенного ценового сегмента и направленности будет конкурировать со всеми заведениями города в своем сегменте, следует подумать, за счет каких дополнительных услуг, кулинарных и дизайнерских изысков это заведение сможет привлечь внимание клиента. Если помещение уже есть, следует проанализировать конкурентную среду и характеристики территориального ореола, потенциальную целевую аудиторию. Кроме того, необходим анализ самого помещения: фасадное / нефасадное, общая площадь, этаж, возможность создания летней площадки, наличие парковки. Исходя из этих характеристик, определяется тип будущего заведения. Это может быть (в зависимости от конкурентной среды): ресторан, кафе, бар, фаст-фуд, бильярдный клуб, детское кафе, ночной клуб, пивной ресторан, и т. д. И уже после этого определяются основные параметры ресторана, среди них: ценовая категория, тип кухни, особенности интерьера и качество обслуживания[[12]](#footnote-12).

Одним из ключевых факторов, определяющих успешность ресторана, является его местоположение. Хотя эксперты отмечают, что само по себе расположение не носит критического характера. Так, владельцы ресторанов считают, что место расположение – не самая весомый фактор. Недостатки местоположения можно превратить в его преимущества, все зависит от концепции ресторана. Место расположения важно не само по себе, а в связи с другими факторами. Эксперты считают, что при выборе помещения для ресторана учитываются такие критерии:

- позиционирование на рынке – по ценовой категории, типу ресторана, его концептуальными особенностями (кухня, обслуживание, интерьер, посуда, музыкальная программа и т. д.);

- планируемый объем инвестиций, возможность купить или взять в аренду помещение со специфическими характеристиками (наличие всех необходимых коммуникаций, двух и более выходов, парковки, высота потолков, площадь залов) для того, чтобы в нем можно было реализовать актуальный на рынке ресторан[[13]](#footnote-13).

Многие предприятия ресторанного хозяйства России, пытаясь укрепить свои конкурентные позиции на рынке и избежать необходимости выхода из него, прибегают к различным инновационных изменений. Развитие именно неценовой конкуренции особенно четко прослеживался в сегменте ресторанных услуг. В условиях жесткой конкуренции для того, чтобы удержать посетителя, нужны инновационные идеи. Современная социально-экономическая система характеризуется переходом от воспроизводственного типа развития к инновационному, ориентированному на нововведения. Инновационное управление предприятием сферы ресторанного бизнеса должно обеспечивать эффективное, согласованное и непрерывное взаимодействие всех его структурных подразделений, опираясь на выявление и прогнозирование потребительского спроса на ресторанные услуги, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив инновационного развития.

Для того, чтобы организация общественного питания работала эффективно, необходимо постоянно собирать и анализировать информацию, связанную с отраслью, конкуренцией и другими факторами. При этом современный постиндустриальный рынок создает благоприятную «атмосферу» для построения прогноза и установления плановых ориентиров в сервисном секторе.

Программа развития ресторана должна быть направлена на обеспечение всестороннего развития предприятий и учреждений ресторанного хозяйства как фактора экономического роста системы в целом в условиях функционирования товарного рынка и эффективного удовлетворения потребностей обслуживаемого населения. В то же время принятие такой программы будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства на внутреннем рынке товаров и услуг. Реализация поставленной в программе цели осуществляется через выполнение следующих задач:

- создание условий для формирования и обеспечения эффективного функционирования предприятий ресторанного хозяйства;

- формирование и рациональное использование информационного, организационного, ресурсного потенциала предприятий;

- создание благоприятных условий для реализации как продукции собственного производства заведений ресторанного хозяйства, так и покупных товаров;

- постепенный переход к современным формам обслуживания населения;

- совершенствование отношений между предприятиями ресторанного хозяйства, потребителями и контрагентами[[14]](#footnote-14).

Особое внимание при этом должно уделяться улучшению предложения продукции и услуг общественного питания на потребительском рынка; активизации предпринимательской деятельности кооперативных предприятий; повышению их конкурентоспособности; технологической модернизации отрасли; пропорциональному развитию сети ресторанного хозяйства с учетом внедрения современных технологий и самообслуживания.

Таким образом, для создания успешного ресторана необходимо учитывать:

- всестороннее понимание качества как индивидуальной потребности современного потребителя и общества в целом;

- соответствие ресторанного продукта технически регламентированным нормам, стандартам и усовершенствование последних;

- структурное наполнение и расширение потребительских свойств ресторанного продукта;

- регулирование качества ресторанного продукта на основе оптимизации функциональных показателей – назначение, экономических, экологических, социально-культурных, эстетических, психологических – с целью максимального удовлетворения потребностей потребителя;

- внедрение новых систем менеджмента качества в учреждениях ресторанного хозяйства;

- должное отражение социально-культурной значимости ресторанного сервиса как важного элемента развития современного общества.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Ресторанное хозяйство является специфической отраслью экономики, которая очень чутко реагирует на изменение макроэкономических показателей. В условиях рынка изменение во времени параметров его развития может быть своеобразным индикатором социально-экономического положения в стране. Связано это с тем, что услуги общественного питания является альтернативой домашнему или «уличному» питанию и другим формам проведения досуга. С ростом благосостояния общества, с ростом доходов граждан все большее их количество обращается к услугам общепита, тем самым высвобождая время, необходимое для приготовления пищи, для работы и отдыха. В больших городах, где на преодоление расстояния между местами работы и проживания приходится тратить до нескольких часов, заведения ресторанного хозяйства помогают также организовать рациональное питание в течение дня. Они остаются популярными местами проведения досуга. Зато во время экономических кризисов услуги питания оказываются в числе первых, от которых отказываются, экономя на более дешевых видах питания и проведении досуга.

Сегодня ресторанное хозяйство представляет собой большую организационно-хозяйственную систему, предприятия которой выполняют важные задачи, связанные с удовлетворением жизненных потребностей населения в услугах по организации питания и отдыха и досуга.

К тенденциям развития предприятий сферы ресторанного хозяйства, которые получили развитие в последние десятилетия, относятся:

- углубление специализации г ресторанного предложения;

- образование международных ресторанных цепей;

- развитие сети малых предприятий;

- внедрение в сферу гостеприимства новых компьютерных технологий.

Современные требования сферы ресторанного бизнеса к подготовке кадров высокие и разнообразные, а сама отрасль отличается от других сфер деятельности стремительными темпами развития, что приводит к быстрой смене методов работы, внедрение новых технологий и видов оборудования, выработка и совершенствование стандартов предприятий.

В конкурентной борьбе отечественные предприятия ресторанного хозяйства не только занимаются поиском новых сегментов рынка, но и широко применяют новейшие достижения кулинарии, к которым можно отнести креативную кухню, стиль высоких технологий, кейтеринг-сервис и тому подобное. Для популяризации предприятия ресторанного хозяйства и увеличение его целевой аудитории хозяйствующие субъекты активно используют возможности Интернет, путем создания вебсайтов и размещение их в деловых, информационных, коммерческих и туристических поисковых системах.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность. Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие. – М:. Аспект. Пресс, 2016. – 320 с.
2. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум / Е.В. Агамирова; Изд.-торг. корпорация «Дашков и Кш». – М.: Дашков и Кш, 2015. – 173 с.
3. Альтова Ю.Д. Организационно-управленческие вопросы открытия ресторана при гостинице в современных условиях // Соврем. аспекты экономики. – 2018. – № 6 (250). – С. 23-28.
4. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 190 с.
5. Быстров С.А. Экономика и организация ресторанного бизнеса: учеб. пособие / С.А. Быстров. – М.: Форум, 2018. – 463 с.
6. Затуливетров А. Новый ресторан. 365 дней после открытия. Практическое пособие по управлению. – М.: Ресторанные ведомости, 2013. – 184 с.
7. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – М.: Новое знание, 2018. – 368 c.
8. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М. Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. – М: РКонсульт, 2017 – 468 с.
9. Малыш Л.П. Сервисология и сервисная деятельность: Учебное пособие / Л.П. Малыш, О.М. Варапаев, А.В. Циолковский. – Х: ХГУПТ, 2018. – 211 с.
10. Марвин Б. Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. – М.: BBPG, 2013. – 208 с.
11. Организация обслуживания в заведениях ресторанного хозяйства: Учебник / Под ред. Н.О. Пятницкой. –М.: Центр учебной литературы, 2017. – 584 с.
12. Фридман А. Как наказывать подчиненных. За что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента. Уникальное практическое руководство, не имеющее аналогов. – М.: Добрая книга, 2018. – 320 с.
13. Хармон К. Что я знаю о работе кофейни. – М.: Азбука, 2019. – 224 с.
14. Хеджес Б. Бизнес вашей мечты. – Мн: Попурри, 2015. – 144 c.

1. Быстров С.А. Экономика и организация ресторанного бизнеса: учеб. пособие / С.А. Быстров. – М.: Форум, 2018. – С. 58. [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же. – С. 59. [↑](#footnote-ref-2)
3. Там же. – С. 60. [↑](#footnote-ref-3)
4. Марвин Б. Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. – М.: BBPG, 2013. – С. 15. [↑](#footnote-ref-4)
5. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность. Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие. – М:. Аспект. Пресс, 2016. – С. 93. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М. Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. – М: РКонсульт, 2017 – С. 102. [↑](#footnote-ref-6)
7. Быстров С.А. Экономика и организация ресторанного бизнеса: учеб. пособие / С.А. Быстров. – М.: Форум, 2018. – С. 124. [↑](#footnote-ref-7)
8. Быстров С.А. Экономика и организация ресторанного бизнеса: учеб. пособие / С.А. Быстров. – М.: Форум, 2018. – С. 125. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М. Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. – М: РКонсульт, 2017 – С. 36. [↑](#footnote-ref-9)
10. Там же. – С. 37. [↑](#footnote-ref-10)
11. Быстров С.А. Экономика и организация ресторанного бизнеса: учеб. пособие / С.А. Быстров. – М.: Форум, 2018. – С. 70. [↑](#footnote-ref-11)
12. Затуливетров А. Новый ресторан. 365 дней после открытия. Практическое пособие по управлению. – М.: Ресторанные ведомости, 2013. – С. 71. [↑](#footnote-ref-12)
13. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность. Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие. – М:. Аспект. Пресс, 2016. – С. 65. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – М.: Новое знание, 2018. – С. 41. [↑](#footnote-ref-14)