

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/97967>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Гостиничное дело

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИТАНИЯ 5

1.1. Сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации 5

1.2. Особенности производственно-торговой деятельности предприятий на рынке общественного питания 9

1.3. Структура управления предприятием на рынке общественного питания 15

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНА Г. ЕКАТЕРИНБУРГ 23

2.1. Организационная характеристика ресторана 23

2.2. Анализ финансово-экономической деятельности ресторана 30

2.3. Анализ системы управления персоналом ресторана 38

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНА Г. ЕКАТЕРИНБУРГ 51

3.1. Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в ресторане 51

3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности ресторана 56

3.3. Обоснование предложенных рекомендаций деятельности ресторана 65

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 75

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 77

ПРИЛОЖЕНИЯ 83

В 2019 году доля содержания оборудования снизилась и составила всего 6%. Это связано с тем, что закуп нового оборудования происходил полностью в 2018 году.

Доля заработной платы повысилась до уровня 43%, хотя в абсолютном выражении расходы на заработную плату уменьшились.

Аренда помещения увеличилась в абсолютном выражении и в процентном выражении. Сырье и материалы в переменных издержках во все годы занимают доминирующее положение в переменных издержках.

Рост расходов на материалы связан с повышением цен на полуфабрикаты.

Ресторан «Япона Мама» в целом проводит умеренную ценовую политику, хотя его цены немного выше, чем у конкурентов. Предприятию «Япона Мама» придется быть осторожным в деле ценовой политики, так как любое увеличение цен может привести к оттоку клиентов, что неминуемо скажется на получении выручки предприятия.

К внутренним факторам относится политика ценообразования, политика управления затратами.

Руководство «Япона Мама» уже снизило затраты на заработную плату и это стало одной из причин снижения производительности труда. Аренда площадей растет достаточно быстрыми темпами (рисунок 3).

Рисунок 3 – Рост арендных площадей в «Япона Мама» в 2017-2019 гг.

Это притом, что в Екатеринбурге в 2019 году рост арендных площадей существенным образом замедлился. Еще одним важным внутренним фактором, воздействующим на финансовые показатели деятельности ресторана, является высокая доля заработной платы в общем объеме издержек. В 2019 году она составила 14% от суммы себестоимости.

Проведем SWOT-анализ деятельности предприятия (таблица 6).

Таблица 6 - SWOT -анализ «Япона Мама»

Возможности внешней среды:

1. Снижение цен на морепродукты.
 2. Возможный рост доходов населения
 3. Рост сельского хозяйства может привести к снижению цен на некоторые продукты
- Угрозы внешней среды:

1. Рост арендной платы.
2. Рост цен на сырье и материалы для изготовления блюд

Сильные стороны:

1. Высокое качество продукции и умеренные цены
2. Политика ценообразования в целом соответствует ресторанному бизнесу. 1. Удерживать существующие цены на продукцию ресторана 1. Сохранить качество продукции и ценовую политику
2. Исследовать рынок сельхоз предприятий с целью поиска умеренных цен

Слабые стороны:

1. Плохо развита маркетинговая деятельность;
2. Отсутствие службы доставки
3. Снижение производительности труда (ухудшение обслуживания) 1. Развивать маркетинговую деятельность
2. Внедрить службу доставки
1. За счет сокращения барменов, повысить зарплату персоналу
2. Повышенная зарплата повысит производительность труда

Сильными сторонами деятельности предприятия является высокое качество изготовления продукции при умеренных ценах, использование самого современного оборудования для хранения и изготовления блюд, выгодное месторасположение.

Слабые стороны: не очень эффективна служба менеджмента, слабый маркетинг, отсутствие службы доставки.

Угрозы связаны с геополитической напряженностью, низкие темпы экономического роста в стране, низкие доходы населения и др.

Возможности связаны с политикой импортозамещения, расширением границ сбыта продукции, внедрением на рынок уникальных товаров (услуг), снижением цен на материалы и полуфабрикаты.

Таким образом, можно выделить основные проблемы «Япона Мама»

- слабо развита маркетинговая деятельность;
- нет гибкой системы скидок для клиентов;
- слабо развита служба менеджмента;
- отсутствие политики стимулирования клиентов;
- отсутствие службы доставки;

2.3. Анализ системы управления персоналом ресторана

Организация технологического процесса на предприятиях общественного питания имеет ряд особенностей, связанных со спецификой общественного питания. Такие предприятия выполняют не только производственные, но и торговые функции. Они не только производят разнообразные блюда и кулинарные изделия, но и организуют реализацию и потребление их населением.

Так как гость приходит в ресторан и хочет поесть быстро и вкусно, необходимо так организовать процесс, чтобы полуфабрикаты уже были готовы, но в то же время следует четко следить за сроком реализации.

Так, например, чтобы приготовить соус «цезарь» понадобится минимум час, а по таймингу блюд в ресторане салат должен отдаваться 15 минут. Тем самым, повара готовят данный соус заранее, но его срок реализации при правильном хранении 72 часа.

В зависимости от материально-технической мощности предприятия применяют две основные формы производства:

- полный цикл производства – первичная обработка сырья, производство полуфабрикатов, приготовление кулинарной продукции с последующей ее реализацией;
- неполный цикл технологического процесса: приготовление собственной продукции, как из сырья, так и из полуфабрикатов – овощных, мясных, рыбных, поступающих от других производителей.

Чаще всего рестораны сочетают в своем производстве эти два технологических процесса – полный цикл производства и неполный. Ресторан как предприятие, выпускающее кулинарную продукцию, имеет

производственные цехи, специализирующиеся на переработке определенного вида сырья и изготавливаемой продукции: мясной, рыбной, овощной, горячей, холодной, кондитерской.

Кроме того, имеются и другие службы: складское и тарное хозяйства, санитарно-технические. В связи с этим, производственные помещения ресторана подразделяются на: заготовочные (мясной, рыбный, овощной цехи); доготовочные (горячий, холодный цехи); специализированные (мучных изделий, кондитерский цехи); вспомогательные – раздаточные, хлеборезка.

В заготовочных цехах предприятия производят механическую обработку сырья – мяса, рыбы, птицы, овощей – и выработку полуфабрикатов для снабжения ими доготовочных цехов.

К доготовочным цехам ресторана относятся горячий и холодный цехи. Здесь завершается технологический процесс производства кулинарной продукции и реализация ее в залах ресторана. При организации заготовочных и доготовочных цехов любой мощности необходимо соблюдение следующих условий: обеспечение поточности производства и последовательность осуществления технологических процессов; минимальные технологические и транспортные грузопотоки; объединение в одних помещениях производств, требующих одинакового температурного режима и влажности; обеспечение требований санитарии и мероприятий по охране труда и технике безопасности; размещение складских помещений в одном блоке.

Оптимальная площадь производственных и подсобных помещений, их рациональное размещение и обеспечение производственных цехов необходимым оборудованием – основные условия правильной организации технологического процесса приготовления кулинарной продукции.

При подборе оборудования для производственных цехов учитываются принятые нормы оснащения технологическим, холодильным и другим оборудованием, установленные в зависимости от мощности и класса предприятия. Различные виды оборудования должны размещаться в производственных цехах в соответствии с характером технологического процесса при соблюдении правил техники безопасности и охраны труда работников.

В целом ресторан делится на четыре помещения: Кухня, Зал, Бар и Технические помещения. Как говорилось ранее, в кухню включены заготовочные, доготовочные цехи. Технические помещения включают в себя раздевалку, уборные, офисы, склад с хозяйственными нуждами. Зал – это место приема пищи гостем. В баре приготавливаются и отдаются напитки.

Производственная структура ресторана «Япона Мама» представлена на рисунке 4 .

Рисунок 4 – Производственная структура ресторана «Япона Мама»

В зависимости от вида товара, он изначально после приемки попадает на разные цеха: рыба или мясо попадает в заготовочный цех, где данные продукты готовят к приготовлению. Рис, пшено, то есть все сухое и сыпучие попадает в сухой склад, так как в приготовлении занимает немного времени и готовится сразу, без превращения их в полуфабрикаты. Ну и такие продукты как молоко, сыр либо замороженные ягоды, попадают в холодильное либо морозильное оборудование. Далее все продукты без исключения попадают в доготовочные цехи: холодный, горячий или кондитерский. Холодный цех: салаты и закуски, горячий – пицца, пасты, горячие закуски, гарниры, горячее, и кондитерский цех – десерты.

Затем – раздача: блюда «проходят» через шеф-повара либо су-шефа, выкладываются на тарелки и оформляются согласно стандартам ресторана.

В конечном итоге блюдо через официанта попадает к гостю, то есть в зал.

Бизнес-процессы – это технологические, деловые и административные процедуры и этапы функционирования предприятия, которые включают в себя делопроизводство, управление персоналом, финансовыми и материальными потоками, хозяйственными и технологическими участками.

Основные бизнес-процессы в ресторане «Япона Мама» представлены на рисунке 5.

Рисунок 5 – Бизнес процессы в ресторане «Япона Мама»

Процесс управления ресторан представляет собой совокупность взаимосвязей и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

Процесс управления направлен на создание нормальных условий в сфере производства, реализации продукции собственного производства и покупных товаров, а также высокого уровня обслуживания.

К концу 2018 г. значительно возросли коммерческие расходы предприятия (темп роста 131,4 %), но на протяжении 2019 г. они заметно снижаются, (темп роста 114,3 %). Увеличение расходов в 2018 г.

объясняется проведением ремонта и реконструкции ресторана. Дополнительные расходы привели к положительному результату. Темп роста чистой прибыли к концу рассматриваемого периода составил 143,7 %. На протяжении рассматриваемого периода наблюдается рост среднегодовой стоимости основных средств, от уровня использования которых зависит финансовое состояние предприятия и его конкурентоспособность на рынке. Темп роста стоимости основных средств составил в 2018 г. – 100,3 %, в 2019 г. – 104,1 %,

Таким образом, хозяйственная деятельность предприятия, которая изучалась в динамике на основании данных бухгалтерской отчетности в течение 2017 – 2019 г. г., оценивается положительно. Она характеризуется ростом товарооборота, прибыли и стоимости основных средств.

На основании данных бухгалтерской отчетности был проведен анализ экономического состояния Ресторана «Япона Мама». Для этого коэффициенты хозяйственной деятельности предприятия изучались в динамике за период 2017-2019 гг. и сравнивались с принятыми нормативными значениями.

Динамика коэффициентов хозяйственной деятельности предприятия ресторана «Япона Мама» за период 2017 – 2019 гг. представлена в приложении В.

1. Анализ эффективности использования производственных ресурсов предприятия.

Производственные ресурсы – это средства и предметы труда. Средства труда в стоимостном выражении представляют собой основные средства, учитываемые в системе бухгалтерской отчетности. Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) к концу 2019 г. составил 1,0; темп роста фондоотдачи увеличился на 11,1 %, что свидетельствует о снижении издержек в отчетном периоде.

2. Анализ рентабельности предприятия.

Доходность предприятия характеризуется величиной коэффициентов рентабельности. Коэффициент рентабельности активов является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности предприятия. Уровень конкурентоспособности определяется посредством сравнения рентабельности всех активов данной компании со среднеотраслевым коэффициентом. Для пищевой промышленности он равен 8 – 9 %.

В середине рассматриваемого периода рентабельность активов несколько снизилась (7,3%), но затем снова вышла на достаточно высокий уровень (8,2%). Рентабельность собственного капитала предприятия, несколько понизившись к концу 2018 г., к 2019 г. снова возросла. Темп роста составил 125,8 %.

Рентабельность затрат на протяжении анализируемого периода постоянно возрастала. Темп роста в 2017 г. составил 101,2 %, в 2019 г. – 122,7 %. Рентабельность выручки к концу 2018 г. снизилась в связи с увеличением затрат на проведение ремонта и реконструкции ресторана, а затем возросла. Темп роста к концу периода составил 121,6 %.

3. Анализ основных финансовых коэффициентов.

Коэффициент текущей ликвидности, который отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов, в течение всего периода оставался равным 1,5. Это свидетельствует о достаточно устойчивом финансовом положении предприятия, так как по общепринятым стандартам этот коэффициент должен находиться в пределах от 1 до 3.

Анализ товарооборота показывает, что на его изменение влияют различные факторы: изменение цен, производительность труда, изменение стоимости оборотных фондов и коэффициент их оборачиваемости. Проведенный анализ хозяйственной деятельности ресторана в целом характеризует ресторан «Япона Мама» как рентабельное и конкурентоспособное предприятие, которое занимает устойчивую позицию на рынке услуг.

Рассмотрим более подробно один из основных бизнес-процессов – предоставление услуг по обслуживанию. Ответственный за данный процесс – менеджер зала. На предприятии предусмотрен свод правил под названием «Стандарты сервиса или 8 шагов сервиса». Менеджер следит за выполнением данных стандартов со стороны официантов.

1 шаг - Встреча гостя;

2 шаг - представление по имени и предложение аперитива;

3 шаг - прием основного заказа;

4 шаг - сервировка стола;

5 шаг - вынос, презентация блюд;

6 шаг - чек-бэк, или по-другому обратная связь от гостя (отзывы и пожелания);

7 шаг - расчет гостя;

8 шаг - прощание с гостем и уборка стола.

Менеджер обязан: контролировать персонал в соблюдении правил обслуживания посетителей ресторана,

внутреннего распорядка, личной гигиены, ношения форменной одежды и т.д. Он устанавливает совместно с работниками сервисного буфета порядок получения, обмена и сдачи официантами посуды и других предметов сервировки, обеспечивает подготовку зала к открытию ресторана. В течение дня администратор

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // Российская газета. 1993. № 237.
2. Академия ресторанный бизнеса: Факторы, влияющие на посещаемость ресторанов и кафе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://academyrestaurantbusiness.ru/>
3. Башелеишвили, Г.М. Российский рынок общественного питания / Г.М. Башелеишвили, М.А. Казарян, М.О. Чарыева // Гуманитарно-социальный институт. – 2017. – №3. – С.13-15.
4. Богатых, В. Ключевые приоритеты в области Управления персоналом к 2020 году. Как начать оптимизировать свои HR компетенции сегодня, чтобы быть готовым к будущему? – ПрайсвогтерхаусКуперс Консультирование, 2017. – 24 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/news/HR_trends_VeraBogatykh_16.11_2.pdf.
5. Бондарева, Н.Г. Мероприятия по управлению и оптимизации запасов предприятия в системе финансового менеджмента / Н.Г. Бондарева // Исследование различных направлений современной науки : материалы XXI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. – 2017. – С. 176-178.
6. Боровских, Н.В. Методы и инструменты неценовой конкуренции на рынке общественного питания / Н.В. Боровских // Омский научный вестник. Серия: Общество. История. Современность. – 2018. – № 1. – С. 96-100.
7. Васюкова, А. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебн. пособие / А. Васюкова, Т.Р. Любецкая. – М.: Дашков и К, 2017. – 416 с.
8. Габдулахатова, А.Н. Повышение эффективности функционирования предприятия на основе инвестиций в оптимизацию бизнеспроцессов по управлению складскими запасами / А.Н. Габдулахатова, К.М. Ибрагимова, Л.Р. Магазова // Наука Красноярья. – 2017. – Т. 6. № 2. – С. 102- 113.
9. Гончарук, Н.В. Автоматизация системы управления в сфере учета и управления запасами в программе 1с: предприятие 8.3 / Н.В. Гончарук, В.Ю. Панченко // Молодой ученый. – 2018. – № 7 (193). – С. 6-8.
10. Губаненко, Г.А. Рынок услуг предприятий общественного питания красноярска: оценка структуры / Г.А. Губаненко // Проблемы развития рынка товаров и услуг: перспективы и возможности субъектов РФ : сборник материалов III Всероссийской с международным участием научнопрактической конференции. – 2017. – С. 187-191.
11. Дарбинян А. М. Управление профессиональным развитием персонала в современных организациях. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pglu.ru/upload/iblock/81f/darbinyan.pdf>
12. Давыдкина, И.Б. Проектирование и организация торгового пространства предприятий розничной торговли и общественного питания : учебное пособие / И.Б. Давыдкина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 266 с.
13. Долматова, И.А. Отбор персонала на предприятии общественного питания как один из элементов его конкурентоспособности – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.moluch.ru/archive/99/22281/>
14. Дорошук Н. Современные методы оценки и отбора персонала – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessman.in.ua/>
15. Ехина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах / М.А. Ехина. – М.: Академия, 2016. – 208 с.
16. Жабина, С. Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании : учебник для студ. учреждений среднего проф.образования / С. Б. Жабина, О. М. Бурдюгова, А. В. Колесова. — 4-е изд., стер. — М. : Академия, 2017. — 336 с.
17. Иванченко, О.В. К вопросу о совершенствовании маркетинговой деятельности концептуального ресторана / О.В. Иванченко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 601-605. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46139.htm>.
18. Ильхасан, И.А. Состояние и тенденции развития общественного питания в современной экономике России / И.А. Ильхасан // Научные исследования: векторы развития : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 181-182.
19. Исаенко, А.В. Общественное питание как индикатор уровня жизни населения / А.В. Исаенко, Р.А. Тедеева, Э.И. Зиннатова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – №5 (66). – С. 28-40.
20. Как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.secreti.info/23-2p.html>

21. Кириян, Н.В. Основные методологические подходы к управлению запасами / Н.В. Кириян // Системная инженерия. – 2016. – № 1-2 (3-4). – С. 90- 94.
22. Котлюба, И.С. Рынок общественного питания в России: структура, особенности и способы регулирования / И.С. Котлюба, Ю.Н. Локтионова // Научно-технический прогресс как фактор развития современного общества : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 132-135.
23. Красюк, И. А. Конкурентные преимущества организационных структур предприятий новой экономики /Красюк И.А., Крымов С.М. // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12-2 (53-2). – С. 807-811.
24. Кроливецкий, Э.Н. Виды конкуренции и сопутствующие им модели рынка / Кроливецкий Э.Н., Андреев П.А. / Петербургский экономический журнал. – 2015. – № 2. – С.55-69.
25. Лубягина, Ю.В. Обзор розничной торговли в России и Красноярском крае / Ю.В. Лубягина // Молодой ученый. – 2017. – №3. – С. 358- 361.
26. Лысова, М.Ю. Позиционирование предприятия на рынке услуг общественного питания: результаты исследования и рекомендации по формулировке стратегии / М.Ю. Лысова, И.А. Волкова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2017. – Т. 2. № 48. – С. 117-122.
27. Мальгина, С.Ю. Организация работы структурного подразделения предприятий общественного питания. Учебник / С.Ю. Мальгина, Ю.Н. Плешков. - М.: Academia, 2014. - 320 с.
28. Мальгина, С.Ю. Организация работы структурного подразделения предприятий общественного питания. Учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / С.Ю. Мальгина. - М.: Академия (Academia), 2016. - 100 с.
29. Могильный, М.П. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания (культура питания: правила, рекомендации): Учебное пособие / М.П. Могильный. - М.: Дели плюс, 2015. - 155 с.
30. Москвина, А.С. Конкурентоспособность предприятия на рынке общественного питания / А.С. Москвина // Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности : сборник трудов по материалам молодежной конференции. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – 2017. – С.136-138.
31. Нестеров А.К. Организация работы ресторана и повышение ее эффективности // Энциклопедия Нестеровых [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/povyshenie-effektivnosti-raboty-restorana.html>
32. Оробейко, Е.С. Организация обслуживания: рестораны и бары: Учебное пособие / Е.С. Оробейко, Н.Г. Шередер. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
33. Партизанский маркетинг в ресторане/ Режим доступа к журн. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru>.
34. Партизанский маркетинг в ресторанном бизнесе/ Режим доступа к журн. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-biznes.com>.
35. Перспективы ресторанного бизнеса/ Режим доступа к журн. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.noomarketing.net>.
36. Поклонова, Е.В. Рынок общественного питания: категории, факторы, оценка вариации и группы проблем / Е.В. Поклонова, Я.И. Дук // Достижения вузовской науки : сборник материалов XXIX Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 176-182.
37. Правиков, Ю.М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания (для СПО и НПО) / Ю.М. Правиков, Г.Р. Муслина. - М.: КноРус, 2013. - 328 с.
38. Прокопьева, А.И. Партизанский маркетинг в ресторане // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(61). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/economy/1\(61\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/1(61).pdf)
39. Ресторан «Япона Мама» г. Екатеринбург [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kostroma.zoon.ru/restaurants/kafe_susanin_house/
40. Романчук С.Н. Определение источников и методов поиска и подбора персонала Кострома [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.treko.ru/>
41. Савватеев, Е.В. Экономика, организация, основы маркетинга в перерабатывающей промышленности: Учебное пособие / Е.В. Савватеев, В.В. Рокотянская, О.В. Мощенко. - М.: Инфра-М, 2016. - 128 с.
42. Секерин, В.Д. Основы маркетинга / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2018. - 288 с.
43. Усов, В. В. Организация обслуживания в ресторанах / В.В. Усов. - М.: Высшая школа, 2017. - 208 с.
44. Фридман, А.М. Экономика предприятия общественного питания : учебник / А.М. Фридман. - М. : Дашков и

К, 2017. – 464 с.

45. Фокина, О.В. Закономерности развития российского и регионального рынка общественного питания / Фокина О.В., Катаева Н.Н. // Журнал «Экономика и предпринимательство», №11-4. – 2014. – 95 с.

46. Фокина, О.В. Проблемы формирования маркетинговой компетенции предпринимательских структур сферы общественного питания в современных условиях / Фокина О.В., Попков В.П., Тюфякова Е.С. // Журнал «Экономика и предпринимательство» №6 (ч.2). – 2015. – 105 с.

47. Фролова, Т.А. Тенденции развития российского рынка общественного питания / Т.А. Фролова // Инновационное развитие современной науки: проблемы, закономерности, перспективы. - 2018. - С. 72-74.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/97967>