**План.**

 Введение

1.Стандарты ресторанных сетей

2. Стандарты сервиса

3. Особенности организации работы сети

4. Виды сетевой структуры бизнеса

5. Организация ресторанного бизнеса в Москве

6. Сеть «Сбарро»

7. Ресторанные сети в России

8. Заключение

10. Список литературы

**Введение.**

В настоящее время в ресторанном бизнесе весьма эффективным является развитие ресторанов быстрого обслуживания и так называемых "семейных ресторанов". Анализ публикаций по ресторанному бизнесу, проведенный нами, показывает актуальность этих видов ресторанных услуг. Кроме того, в связи с развитием малых предприятий в гостиничном бизнесе и значительной активностью туристского бизнеса, быстрое обслуживание, во-первых, перспективно на рынке услуг, во-вторых, наиболее подходит для сферы малого ресторанного бизнеса. Рынок услуг общественного питания - типичный местный рынок, привязанный к конкретному городу. Уровень развития общественного питания, как и торговли, и сферы услуг в городе или регионе, напрямую зависит от уровня социально-экономического развития региона. Например, Москва сильно отличается по экономическому развитию от других регионов. В ней сосредоточены значительные финансовые потоки, здесь проживают свыше 10 млн человек с самым высоким среднедушевым доходом, в том числе большая часть российских бизнесменов и состоятельных людей. Сегодня все большее число успешных игроков российского ресторанного рынка задумывается об объединении своих заведений в сети. В каких-то случаях под общим управлением оказываются рестораны, имеющие схожую концепцию, иногда в единую структуру входят заведения различных направлений. Однако и в том, и в другом случае речь, как правило, идет о создании управляющей компании, которая в состоянии обеспечить дальнейшее развитие всех заведений структуры. Традиционно к сетевым форматам принадлежат заведения быстрого питания (в том числе нестационарные), разнообразные кофейни, бары. Новинка отечественного рынка — рестораны free flow — также постепенно определяется в той же нише. В последние годы начали развиваться и более дорогие концептуальные сетевые проекты — “тиражируемые” рестораны среднеценовой категории.

**Стандарты ресторанных сетей.**

Основа системы сервис‑менеджмента — это четкие, понятные, прозрачные стандарты обслуживания. В идеале они должны создаваться на этапе планирования деятельности ресторана, присутствовать как в сетевых, так и самостоятельных заведениях.

 В основном мы сталкиваемся с тем, что стандарты обслуживания возникают тогда, когда уже создана сеть ресторанов *.*Причем для компаний это скорее способ совершенствования либо же инструмент контроля франчайзера над франчайзи. На большинстве предприятий общественного питания стандарты обслуживания, к сожалению, вообще не прописаны. А ведь если следовать стандартной схеме создания ресторана, это должно быть сделано еще на этапе планирования. То есть после разработки концепции и бизнес-плана должны быть описаны так называемые бизнес-процессы, в которых содержатся и стандарты обслуживания персонала. Если выполнить это заранее, работа намного упростится.

У большинства же заведений для отладки всех процессов принято приглашать на ключевые должности специалистов, которые благодаря своему опыту могут обеспечить выполнение и отработку определенных стандартов в заведении. Естественно, чаще всего стандарты, которые внедряются ключевыми менеджерами, напрямую зависят от предыдущего опыта работы.

Постоянно поддерживать достойный уровень сервиса в магазине или ресторане — задача достаточно сложная. Специалисты считают, что ее решение можно разбить на два этапа. Во-первых, ввести единые стандарты обслуживания, а во-вторых, убедить сотрудников соблюдать утвержденные корпоративные правила.

 Стандарты необходимы тогда, когда требуется предложить конкурентоспособное сервисное обслуживание.

 Необходимость внедрения стандартов обслуживания появляется тогда, когда требуется создать особую атмосферу, выделяющую заведение среди конкурентов .Стандарты обслуживания — это набор действий, которые характеризуют то или иное заведение.Важно, чтобы эти стандарты были одинаковыми и одинаково точно исполнялись во всех предприятиях ресторанной сети, независимо от того, в каком городе они находятся.

Стандарты рождаются тогда, когда нет возможности лично управлять и корректировать недостатки обслуживания. Кроме того, стандарты помогают в условиях обновления состава персонала, когда работники увольняются или принимаются новые. Процесс описания стандартов обслуживания не так прост, как может показаться на первый взгляд. Для того чтобы создать и внедрить стандарт, нужно понять, каким должно быть обслуживание, какова концепция магазина или ресторана, что и кому в нем предлагается. Прежде всего необходимо сформулировать стандарты качества, подробно описать, как мы хотим обслуживать гостей, как  официанты и менеджеры должны реагировать на конфликтные ситуации .После того как стандарты будут сформулированы, нужно тщательно следить за их соблюдением.

Систему стандартов необходимо разрабатывать на стадии открытия предприятия. Тогда люди, которые приходят устраиваться на работу, будут иметь представление о том, какое поведение от них требуется и какие обязанности им следует выполнять. Но обучить стандартам сотрудников еще сложнее, чем их разработать. Сопротивление заложено в природе работника. То, что внедряется «сверху» имеет мало отношения к действительности — так думает большинство сотрудников первой линии, те, кто общается с клиентами. Изменение этого отношения — ключ к успеху. Делать это можно различными способами, например, проводить тренинги по тим-билдингу, организовывать корпоративные мероприятия, совместно разрабатывать стратегии.

Для того чтобы стандарты не исчезали через месяц после внедрения, необходимо не только контролировать их исполнение, но и заинтересовать в этом менеджеров. Лучше всего разрабатывать стандарты совместно с теми, кто их будет выполнять и контролировать. Это можно сделать на тренинге или в процессе любой другой коллективной формы взаимодействия.

Для поддержания стандартов предлагается ежедневно проводить с официантами, администраторами или менеджерами зала шеф-митинги, разбирать ошибки предыдущего дня и делать выводы на будущее. Кроме того, каждый день стоит выделять 5–10 минут на краткий тренинг по сервису. Персонал будет настороженно относиться к стандартам обслуживания до тех пор, пока сотрудникам не объяснят, для чего все это нужно. Тогда все подходят с пониманием .Стандарты являются технологией, объясняющей, как действовать в тех или иных ситуациях, как гарантированно добиваться высокого результата. А профессионализм делает эту технологию эффективной. Стандарты — это одна из важных составляющих профессионализма в любой сфере.

Тенденцией последнего времени стал возрастающий интерес рестораторов к рынку быстрого питания, что может объясняться относительным насыщением верхнего и среднего сегмента ресторанного рынка. Если первые ресторанные проекты были ориентированы на состоятельных людей, то сегодня наибольший потенциал, по мнению многих экспертов, находится в области развития ресторанных сетей быстрого питания. Рост рынка и расширение ресторанных сетей fast food неизбежно приведет к увеличению конкуренции между операторами. Борьба будет происходить как за новых сторонников питания вне дома, так и за существующих клиентов. Какими же инструментами могут пользоваться рестораны быстрого питания в конкурентной борьбе? Вот основные из них:

• кухня, меню;

• расположение ресторанов;

• качество обслуживания;

• цены;

• интерьер;

• атмосфера;

• популярность и имидж сети ресторанов.

Немалую роль играет качество обслуживания. Возможности этого фактора в конкурентной борьбе ресторанов fast food практически не использованы. Следует заметить, что возможности эти огромны. Под качеством обслуживания понимаем выполнение стандартов работы персонала, обеспечения чистоты, соблюдения правил мерчандайзинга, выкладки и презентации блюд, музыки, скорости обслуживания и пр. Обеспечивать и поддерживать качество обслуживания наиболее трудно.

**Стандарты сервиса**

Гораздо проще разработать уникальную концепцию меню или внутреннего дизайна ресторана, чем обеспечивать каждодневное выполнение каждого стандарта сервиса в конкретном ресторане сети. В связи с ростом сетей и ужесточением конкуренции в ближайшем будущем наибольшее внимание рестораторы на рынке фаст-фуд станут уделять стандартизации процессов обслуживания клиентов. Усилия рестораторов будут направлены на все большую детализацию стандартов обслуживания, контроль их выполнения и использование результатов мониторинга в системе оценки эффективности работы заведений.

Если посмотреть на зарубежный опыт, то процесс обслуживания посетителей уже давным-давно стандартизировали (как и другие важные бизнес-процессы). Можно выделить некую универсальную структуру правил обслуживания, регламентирующих следующие аспекты сервиса:

• внешний вид ресторана, вывеска, витрины, прилегающая территория;

• чистота — зал, столики, санузел и пр.;

• освещение и интерьер;

• мерчандайзинг (выкладка блюд, оформление прилавка, рекламные материалы);

• работа персонала (встреча клиента, расчет на кассе, доставка, уборка в зале);

• внешний вид персонала;

• качество и внешний вид блюд.

Стандарты могут включать несколько сотен пунктов. Так, компонент «чистота» или «персонал» регламентирует десятки конкретных стандартов, объединенных в несколько подгрупп.

В последнее десятилетие произошло значительное увеличение количества и размеров ресторанных цепей в мире. Несомненным лидером здесь являются США, чьи ресторанные цепи проводят активную экспансионистскую политику за пределами своей страны. Их успех связан с большим количеством американских туристов и американцев, проживающих за рубежом, а также огромным количеством иностранцев, в различное время работающих или обучающихся в США. Особенно быстро растут цепи ресторанов, основной продукцией которых являются гамбургеры и пицца.

**Особенности организации работы сети**

В отличие от одиночных заведений обычными условиями работы ресторанных сетей являются:

• большие объемы закупок и продаж;

• территориальная удаленность ресторанов от управляющего центра;

• единые корпоративные стандарты производственных процессов, уровня сервиса.

Указанная специфика — дополнительные причины для разработки схемы управления сетевыми структурами, кардинально отличающейся от принципов управления отдельным рестораном.

**Виды сетевой структуры бизнеса**

Существует два базовых подхода к организации сетей ресторанов — централизованный и децентрализованный. Первый используется, главным образом, для управления однотипными предприятиями общественного питания. Вся учетная и управленческая деятельность в этом случае ведется в специально выделенном “центральном офисе”; рестораны рассматриваются в основном “как точки продаж”. Центр занимается взаиморасчетами с поставщиками, закупкой товаров, за исключением скоропортящихся, формированием меню, определением цен на блюда и пр.

Децентрализованное управление сетью более характерно для работы с разными концептуальными заведениями, принадлежащими одному владельцу. В данном случае жесткая централизация отсутствует. Формирование и корректировка меню, определение ценовой политики, взаиморасчеты с контрагентами осуществляются непосредственно на местах, в каждом отдельно взятом ресторане компании. Следует заметить, что оба подхода редко встречаются на практике в чистом виде. В реальности складывается некоторый смешанный вид управления ресторанными сетями, в котором в большей или меньшей степени сочетаются оба подхода. Например, центром определяются проработка технологии блюд и ценообразование на них, но закупки продуктов рестораны осуществляют самостоятельно.

**Организация ресторанного бизнеса в Москве**

Ресторанное дело в Москве привлекает к себе инвесторов из различных сфер бизнеса. Это связано с привлекательностью данного сегмента рынка в условиях относительной экономической стабильности и с возможностями получения стабильной прибыли в течение всего времени существования ресторана. На ресторанном рынке представлены как крупные организации, так и частные инвесторы.

Крупные инвесторы развивают сети ресторанов, линии фаст-фуда; частные инвесторы предпочитают открывать небольшие заведения, такие как кофейни. Для индивидуальных предпринимателей это один из лучших вариантов, так как на развитие сетей требуется гораздо больше усилий и средств.

Сегодня ситуация складывается таким образом, что 60-70% ресторанов открываются крупными организациями, и им принадлежит около 20% от общего количества уже существующих.

Учитывая наличие большого количества различных классификаций предприятий общественного питания и размытость критериев классификации, сложно провести адекватную сегментацию рынка ресторанных услуг.

Наиболее удобной является сегментация заведений общественного питания по следующим классам: элитный ресторан, ресторан бизнес-класса, ресторан среднего класса, ресторан эконом-класса, кафе-ресторан, фаст-фуд.

Критериями классификации предприятий общественного питания по этим классам являются: престижность местоположения, стандарты обслуживания, дизайн, клиентура.

В России среди ресторанных сетей основное соперничество сейчас развертывается между «Макдоналдсом» и «Ростик групп». В формате предприятий быстрого обслуживания «Ростик групп» противопоставляет своему именитому заграничному конкуренту сразу два крепких сетевых проекта - «Ростик’c» и «Патио-пицца». По числу предприятий «быстрой еды» в России счет сейчас в пользу «Макдоналдс» - 93:53. Но по общему числу заведений общепита лидирует «Ростик групп»: 105 объектов разного формата - от элитных ресторанов до кофеен.

**Сеть «Сбарро»**

Одним из пионеров итальянской кухни, благодаря которому сегодня все мы имеем широкое представление о гастрономических пристрастиях жителей Апеннинского полуострова, является сеть ресторанов “Сбарро”, развивающаяся в России по франчайзингу компанией “Бразерс и Компания. «Сбарро»- то международный бренд и итальянская кухня, пользующаяся популярностью во всем мире. Сеть относится к категории ресторанов быстрого обслуживания, но это некий особый формат, позволяющий достаточно быстро и качественно обслуживать гостей, предлагая им свежую домашнюю итальянскую кухню. Отличительная особенность ресторанов “Сбарро” заключается в том, что блюда готовятся на глазах у гостей. При этом их ассортимент очень велик и включает в себя около 500 наименований, а уровень качества блюд и обслуживания гостей очень высок. В этих ресторанах принято к каждому гостю относиться с отдельным, особым вниманием, чтобы он мог почувствовать себя как дома.
Очевидно, что качество кухни, ассортимент блюд и уровень сервиса напрямую зависят от организации работы с поставщиками, доставки продуктов непосредственно в рестораны и кадровой политики компании. Также в компании существуют свои корпоративные стандарты сервиса, разработаны учебные материалы, организованы программы адаптации для вновь принятого персонала, проводятся обучающие тренинги, охватывающие все основные группы сотрудников, командообразующие мероприятия и программы по трансформации корпоративной культуры. Высокий уровень профессионализма менеджеров всех звеньев — залог успеха компании.

**Ресторанные сети в России.**

Крупных международных операторов на российском ресторанном рынке пока немного. В основном это категория fast food: McDonald’s, сети американских закусочных Subway, Tricon Restaurants Int (Pizza Hut и KFC), сингапурская Acma (DeliFrance и Coffee Club). Эксперты уверяют, что в ближайшие 10 лет крупнейшие мировые игроки появятся и в остальных категориях. Наиболее вероятно, что на рынке будут доминировать не рестораны индивидуальных владельцев (как происходит сейчас), а сетевые ресторанные группы.

В понимании инвесторов сети быстрого питания представляют собой модель розничной торговли гамбургерами, блинами, картошкой с наполнителями, пиццами, цыплятами и т.д.

По данным IRG, наиболее динамично развиваются сети «Ростик Групп», McDonald’s, Sbarro, «Кофе Хауз» и «Крошка-картошка». По оценкам московского правительства, в этом году объем рынка быстрого питания столицы приближается к $500 млн., ожидается, что к 2005 г. эта цифра дорастет до $1,5 млрд. По мнению экспертов, говорить о жесткой конкуренции в этом сегменте преждевременно, а наиболее перспективно выглядят регионы и периферийные районы столицы.

Лидирующие позиции в сегменте fast food занимает McDonald’s (ведущий свой бизнес в России не по франчайзинговой схеме, хотя во всем мире 85 процентов из 29 тыс. ресторанов этой сети работают именно по системе франчайзинга Сравнительно небольшой объем рынка занимают ООО «Бразерс и Ко» (Sbarro), Subway, Taco Bell, «Метро-экспресс», «Русское бистро» и сети мобильных автобуфетов: ООО «Технология питания» («Крошка-картошка»), «Стоп-Топ», «Народная кухня», «Русские блины», «Обжора», «Тили-Тесто», «Ням-Ням», «Хуанхе» и др. В ближайшее время догнать лидеров рынка этим сетевым компаниям вряд ли удастся.

Лидирующие позиции в категории среднего ценового уровня (средний счет без учета алкогольных напитков – до $50) занимает «Росинтер». Среди наиболее крупных игроков: «Елки-палки», «Якитория», «Гин-Но-Таки», «Му-Му», «Шеш-беш» и «Молли Гвинз».

Заведения среднего ценового уровня можно условно разделить на три категории.

Первая – со средним счетом в районе $10 - 20. В нее наряду с сетевыми заведениями («Му-Му», «Елки-палки» и др.) попадают рестораны с довольно низким качеством пищи и сервиса.

Ко второй, в основном «многонациональной», категории ($20 - 40) относятся недорогие японские, китайские, грузинские, армянские и европейские рестораны. В заведениях этой категории качество блюд и обслуживания существенно выше.

Рестораны третьей категории ($40 - 50), как правило, отличаются изысканным интерьером, высоким качеством обслуживания, наличием именитого шеф-повара и редких продуктов в меню. Это наиболее «активная» категория – только в 2003 г. в Москве появилось несколько принципиально новых ресторанных концепций. Будут ли они пущены в тираж в регионы, покажет время.

В ближайшие годы будут активно развиваться все три категории демократичных ресторанов, а первостепенной задачей останется работа с постоянными клиентами.

Современный ресторанный бизнес в России представлен большим разнообразием типов заведений. Как следует из классификационных названий, большинство из них пришло к нам благодаря опыту зарубежных коллег.

Классический фаст-фуд — это заведения, в том числе нестационарные, предлагающие еду не дорогостоящую, а быстро готовящуюся, подающуюся и съедаемую. Примеры: “Крошка Картошка”, “Ням-Ням”.

Рестораны quick service (или QSR — “ускоренное обслуживание”) — это демократичные доступные рестораны с ограниченным ассортиментом блюд, работающие с качественными полуфабрикатами и оснащенные линиями раздачи. Примеры: McDonald’s, “Елки-Палки”, “Му-Му”, “Сбарро”, “Тарас Бульба”, “Шеш-Беш”.

Рестораны free flow (“свободное движение”). Здесь часть технологических процессов вынесена на обозрение посетителей, которые сами выбирают себе различные виды блюд, перемещаясь от одной зоны раздачи и приготовления блюд к другой. Пример: “Грабли” (Москва).

“Тиражируемые” рестораны — заведения среднего класса с высоким качеством традиционной кулинарии, которые используют свежие полуфабрикаты и выпечку собственного приготовления. Их отличают хороший уровень обслуживания официантами и дополнительные услуги, например, бесплатная парковка, городской телефон, свежая пресса, еда навынос и др. Примеры: “Планета Суши”, “IL ПАТИО”, “Якитория”, TGI Friday’s.

Кофейни позиционируют себя как новый элемент культуры — демократичное универсальное заведение с приятной атмосферой, в чем-то романтичное, в разное время суток удовлетворяющее те или иные потребности посетителей. Примеры: “Шоколадница”, “Кофе Тун”, “Кофе Хауз”.

Авторские рестораны haute cuisine — это своего рода ресторанные “бутики”. Высокий уровень кухни, сервиса и цен ориентирован на постоянных клиентов. Примеры: “Кафе “Пушкинъ”, “Сыр”, “Улей”, “Обломов”, Le Duc, “Стефф”, “Теремок”.

Сегодня в развитии ресторанного бизнеса в России прослеживаются такие тенденции, как приверженность здоровому питанию, расширение ассортимента, развитие концепции быстрого обслуживания, удобство для семейных посещений, развитие “тиражируемых” ресторанов. Преимущества работы в сетевом формате очевидны. Это снижение издержек в пересчете на один ресторан, большая узнаваемость у посетителей и количество повторных посещений, увеличение доходности, устойчивости на рынке и конкурентоспособности.

Как и прогнозировали эксперты, с июня по ноябрь 2005 г. количество сетевых проектов Москвы увеличилось на 13,3%, а общее число ресторанов за полгода выросло на 5,696. Интересно, что лидер рынка - корпорация "Ростик Групп" в 2005 г. развивалась в пять раза быстрее отрасли в целом. Согласно исследованию, проведенному маркетинговой компанией Ipsos по заказу "МД. Ресторана", к ноябрю ресторанная карта столицы насчитывала свыше 3 тыс. 250 точек.

Около 30% ресторанного рынка Москвы (1 тыс. точек) занимают сети. И если за декабрь 2004 г. - май 2005 г. Ipsos констатировал рост сегмента сетей на 10,5%, то спустя полгода операторы стали открывать новые точки с еще большей скоростью - 13,3% (июнь-ноябрь 2005 г.). К концу 2005 г. в Москве работало около 2 тыс. 350 демократичных заведений и около 350 ПБО.

С другой стороны, именно сетевые проекты обладают максимальным потенциалом для завоевания рынка. Такие компании менее зависимы от изменения налоговых и арендных ставок, финансово устойчивы и обладают ресурсами для создания собственных подразделений, отвечающих за поставки продуктов. Большинство сетевых компаний сейчас занято проектированием собственных фабрик-кухонь.

Итальянская, русская и кавказская кухни по-прежнему остаются самыми популярными у москвичей. Эти кухни любимы и привычны, потребители в них хорошо ориентируются. Приверженцами русской и советской кухонь являются люди пожилого возраста: они с опасением относятся к новым кухням (японской, китайской) и отдают предпочтения таким заведениям, как корчма "Тарас Бульба" и "Елки Палки". По мнению опрошенных Ipsos экспертов, заведения русской кухни и дальше будут востребованы у москвичей, а рестораторов, решивших открыть такое заведение, вряд ли постигнет неудача.

"Москвичи устали от экзотических кухонь", - констатируют эксперты. Бум на японскую кухню, возникший несколько лет назад, перерос в стабильный спрос. Причем многие завсегдатаи суши-баров заказывают не роллы и суши, а горячие неэкзотические блюда. Азиатских заведений, о которых эксперты говорили в один голос ровно полгода назад, стало намного больше. Первые точки сетей суши-баров открыли Аркадий Новиков ("Маленькая Япония"), "Кофе Хауз" ("Азия Кафе") и холдинг Lite Life ("Тануки"), азиатский проект запустила "Веста-центр интернешнл" (East Buffet), а компания "Шоколадница" ставит эксперименты со своими "47 самураями".

Стабильный интерес к японской кухне связан с тем, что в представлении потребителей блюда именно этой кухни полезны для здоровья. Исследование Ipsos отмечает, что в 2005г. уделять внимание правильному питанию вошло у гостей ресторанов в привычку.

**Заключение.**

Сетевые ресторанные проекты и холдинги все активнее развиваются в России, привлекая наибольший интерес инвесторов. Этот сектор экономики, очевидно, ожидает бурное развитие, причем в ближайшем будущем, поскольку сетевая концепция является, по мнению специалистов, самой прибыльной и устойчивой на рынке.

Стремительный рост сетей, как их расширение, так и появление новых игроков, — важнейшая тенденция отечественного ресторанного рынка. Так, в 2004 году только в Москве в этой сфере бизнеса было зарегистрировано более 170 брендов. Более 60 процентов вновь открываемых заведений принадлежат действующим сетевым операторам. Пока по насыщению ресторанными площадями мы отстаем от среднестатистических западных показателей как минимум в два раза. Таким образом, отечественные рестораторы имеют обширное пространство для разворачивания своей сетевой бизнес­ - деятельности.

По мнению большинства участников рынка, преимущества работы в сетевом формате очевидны. В отличие от одиночек ресторанные сети могут существенно минимизировать затраты за счет корпоративных цен поставки, скидок и длительных партнерских отношений с поставщиками. Выделение центрального управленческого офиса снижает издержки на содержание административного аппарата, бухгалтерии. Единые стандарты организации большинства технологических процессов, включая требования к качеству кухни и обслуживания, способствуют повышению лояльности клиентов. Как следствие, сетевой бизнес отличают большая доходность, конкурентоспособность на рынке. Однако сетевые амбиции требуют от ресторатора соответствующих подходов к организации работ всех подразделений предприятия.

За 2005 год московский ресторанный рынок увеличился на 10–15 процентов. В основном рост происходил за счет развития сетевых демократичных ресторанов, предприятий быстрого обслуживания и кофеен. В борьбе за территории демократичные бренды пошли в спальные районы и города-спутники Москвы. По нашим оценкам, сильных изменений в мире кухни ждать не нужно. Ярко выраженными лидерами будут оставаться русское, японское и итальянское направления. Однако рынок готов принимать и пробовать новое, поэтому возможно появление экзотических кухонь, особенно азиатских: тайской, китайской, вьетнамской и т.п. Также перспективно направление некоторых европейских кухонь (польская, чешская, венгерская, немецкая, австрийская), которые хорошо вписываются в концепцию пивных ресторанов. По прогнозам наших специалистов, в будущем году могут появиться новые сетевые торговые марки, особенно в сегменте free flow, который имеет большой потенциал для развития, поскольку использует кухни любой национальности. Конкуренция на московском рынке становится жесткой, но расстановка сил в каждом сегменте понятна. Это положение может нарушить только приход нового сильного зарубежного игрока, но пока иностранные сети ограничиваются лишь заявлениями о намерениях.

Сетевые ресторанные проекты и холдинги все активнее развиваются в России, привлекая наибольший интерес инвесторов. Этот сектор экономики, очевидно, ожидает бурное развитие, причем в ближайшем будущем, поскольку сетевая концепция является, по мнению специалистов, самой прибыльной и устойчивой на рынке.

 **Список литературы.**

1.Журнал «Ресторанные ведомости»

2.Журнал «Гостиница и ресторан»

3.Журнал «Ресторатор»

4.www.restcon.ru

5.www.menu.ru

6. www.restorante.com.ru

7.www.restoranportal.ru