

сегментирования определяется роль каждой группы клиентов в формировании выручки и товарооборота объекта питания. Представляется недопустимым чрезмерное влияние заказчиков корпоративных мероприятий на итоговые показатели деятельности объекта питания (свыше 50 % выручки).

Итак, проведенный по предложенной методике анализ позволяет делать обоснованные выводы о деловом окружении и конкурентных позициях организации питания. При этом учитываются рыночная доля объекта питания, его сравнительная конкурентоспособность на целевом рынке, а также влияние двух основных сил конкуренции — покупателей и поставщиков. На основе полученных выводов организация питания получит возможность обоснованно выбрать либо скорректировать ранее выбранную конкурентную стратегию в целях обеспечения достижения стоящих перед организацией целей (увеличение доли рынка, рост товарооборота, рентабельности продаж). Также организация сможет более полно учитывать потребности гостей и платежеспособный спрос, в связи с чем появится возможность увеличить объем товарооборота и дополнительных услуг, оказываемых гостям, а, следовательно, и прибыль.

Источники

1. *Бондаренко, О.Г.* Стратегии ритейла / О.Г. Бондаренко. — Гомель : Белорус. торг.-экон. ун-т потреб. кооперации, 2015. — 56 с.
2. *Кабушкин, Н.И.* Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. — М. : Новое знание, 2016. — 413 с.
3. *Короленко, О.Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / О.Н. Короленко. — Горки : Белорус. гос. сель.-хоз. акад., 2017. — 115 с.

М.В. Козловская
БГЭУ (Минск)

Научный руководитель — Е.Ф. Волонцевич, канд. экон. наук, доцент

ТОРГОВЫЙ ОБЪЕКТ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА: КАК СОПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ В КРАТКОСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВАХ?

На сегодняшний день перед крупными предприятиями индустрии гостеприимства довольно остро стоит вопрос, как расставить приоритеты таким образом, чтобы цели долго- и краткосрочной перспектив достигались одинаково успешно, ведь выполнению миссии фирмы часто препятствуют операционные проблемы. Так, нацеливаясь на быструю окупаемость (по настоянию собственников или в связи с приоритетами органа управления), компании делают упор на активные

продажи, значительное сокращение расходов (на оплату труда работников, обновление основных фондов). Как следствие, присутствуют проблемы в укреплении командного духа, увеличивается текучесть кадров, падает качество предоставляемых услуг.

Примером предприятия с аналогичной проблемой является одна из крупных гостиниц г. Минска (представитель мирового гостиничного бренда), где наиболее остро эта проблема стоит в торговом объекте общественного питания. В связи с усилением конкуренции на рынке и все еще не соответствующим ожиданиям потоком туристов отель терпит большие убытки от услуг размещения. Желая решить проблему, руководство компании максимально урезает бюджет, активно внедряет различные спецпредложения и нововведения в точках департамента. Столь частое обновление услуг вызывает негодование как работников, так и гостей, а качество блюд, ввиду экономии на сырье, оставляет желать лучшего. Хотя активная работа отдела маркетинга и продаж привлекает большое количество гостей, из-за существенной экономии на штате качества работы персонала снижается. Компания поддерживает командный дух посредством проведения различных мероприятий для сотрудников, конкурсов, однако этого недостаточно.

Одновременное достижение стратегических и операционных целей требует немалых усилий. Для облегчения этой задачи мы предлагаем следующее.

Опрос мнения как гостей, так и работников службы F&B. Департамент должен найти для себя конкурентное преимущество, причем исследований отзывов на booking.com и tripadvisor.com недостаточно. Также посредством регулярных анонимных опросов штата (на сегодняшний день он проводится раз в год) руководство сможет видеть существующие проблемы в команде и получать свежие предложения по совершенствованию работы.

Расчет оптимального количества сотрудников. В этом могут действовать менеджеры нижнего звена, которые наиболее четко представляют себе, сколько сотрудников им необходимо для поддержания высокого уровня сервиса.

Упор на обучение штата. Рекомендуется внедрить большее количество тренингов, связанных непосредственно с профессиональной деятельностью по обслуживанию гостей (сейчас регулярно проводится только один, остальные связаны с более общими, хотя и немаловажными, вопросами).

Совершенствование мотивационной программы. Улучшенная программа должна затрагивать как экономическую сторону (введение доплаты в виде процента от выручки), так и социально-психологическую (улучшение рабочего климата, проведение совместных мероприятий вне стен отеля и др.).

Правильная расстановка приоритетов. Так, за топ-менеджерами отеля закреплено право бесплатно и в неограниченных количествах

получать услуги питания, проживания и т.д. Менеджеры службы F&B должны оценивать эффект от внедряемых акций и понимать, в какой из точек департамента данная акция уместна, а в какой не должна применяться.

На наш взгляд, данные нововведения смогут дать эффект в кратчайшие сроки и позволят сократить убытки предприятия. Тем не менее, оценка эффекта от данных внедрений на данный момент несколько затруднительна и требует более подробного изучения.

СНИЛ «Гандаль»

И.А. Колосей

БГЭУ (Минск)

Научный руководитель — И.А. Леднёва, канд. экон. наук, доцент

ПУТИ УКРЕПЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В рыночных условиях залогом выживаемости и основой стабильного положения субъекта хозяйствования служит его финансовая устойчивость. Она отражает состояние финансовых ресурсов организации, при котором есть возможность свободно маневрировать денежными средствами, эффективно их использовать, обеспечивая бесперебойный процесс производства и реализации продукции, учитывать затраты по его расширению и обновлению.

Обеспечение финансовой устойчивости любой коммерческой организации является важнейшей задачей ее менеджмента. Финансовое состояние организации можно признать устойчивым, если при неблагоприятных изменениях внешней среды она сохраняет способность нормально функционировать, своевременно и полностью выполнять свои обязательства по расчетам с персоналом, поставщиками, банками, по платежам в бюджет и внебюджетные фонды и при этом выполнять свои текущие планы и стратегические программы.

Финансовое состояние предприятия зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение. Если нет, то предприятие очень быстро становится финансово-неустойчивым и ему требуется финансовое оздоровление [1].

Кроме того, следует учитывать тот факт, что разработать действенные меры по улучшению финансового состояния (см. рисунок) возможно лишь с помощью постоянного мониторинга и анализа развития как самого субъекта хозяйствования, так и отрасли.