

кластера на международном туристическом рынке и использовать данное положение, в том числе при разработке национального туристического бренда. Помимо этого, предлагаемый игровой развлекательный туристический кластер военно-патриотической тематики может быть интересен не только на постсоветском пространстве, а ввиду своей многопрофильности и разносторонности тематического поля (от средневековья до конфликтов XX в.) и в дальнем зарубежье (в первую очередь США, КНР) в формате концепции «Беларусь — перекресток культур», «Восток-Запад».

Одним из наиболее важных факторов авторы считают перспективную возможность ориентации на молодежную и средневозрастную аудиторию, в первую очередь за счет использования сферы it-технологий (World of tanks от Wargaming), что позволит рассчитывать на долгосрочное успешное существование данной туристической дестинации. Реализация данных предложений, по мнению авторов, позволит нарастить экспорт белорусских турсервисов и поспособствовать выправлению туристического баланса страны.

#### Источники

1. День танкиста [Электронный ресурс] // Wargaming.net. — Режим доступа: <https://tankist.by/>. — Дата доступа: 02.03.2019.
2. Wargaming обещает «грандиозное действо» на День танкиста в Минске [Электронный ресурс] // Onliner.by. — Режим доступа: <https://tech.onliner.by/2018/07/30/wargaming-den-tankista>. — Дата доступа: 04.03.2019.
3. WoT Fan — развлечение и обучение от танкистов World of Tanks [Электронный ресурс] // YouTube.by. — Режим доступа: [https://www.youtube.com/channel/UCUfoVwsmE6im3NJ\\_ht7R2mA](https://www.youtube.com/channel/UCUfoVwsmE6im3NJ_ht7R2mA). — Дата доступа: 04.03.2019.

СНИЛ «Фокус-групп»

**К. А. Лосева, У. М. Писарчик**

Научный руководитель — кандидат экономических наук Ю. М. Зенович

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*В работе представлено исследование системы обучения и развития на ПУП «Сан Марко», анализ ее эффективности и разработка мероприятий по ее совершенствованию. Для анализа была применена техника SWOT-анализа и многокритериальная оценка выделенных на ее основе факторов.*

Рациональное расходование средств на подготовку, переподготовку и профессиональное обучение персонала является резервом для получения экономического эффекта. Целью работы является анализ системы обучения

и развития на ПУП «Сан Марко» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

На основе внутреннего анализа, а также анкетирования сотрудников ПУП «Сан Марко» разработана матрица SWOT-анализа, представленная на рисунке.

Сильные стороны	Благоприятные возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность карьерного роста, что является стимулом для дальнейшего повышения квалификации сотрудников</li> <li>2. Обеспечение возможности прохождения обучения за счет компании</li> <li>3. Высокий уровень организации аттестации сотрудников</li> <li>4. Высокая квалификация сотрудников (78 % работников по результатам аттестации соответствуют занимаемой должности)</li> <li>5. Соответствие возложенных полномочий и навыков сотрудников</li> <li>6. Стабильность кадрового состава, невысокая текучесть персонала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственные программы, направленные на поддержку развития профессионального образования</li> <li>2. Расширение рынка образовательных услуг, форм и методов обучения персонала</li> <li>3. Мировой рост инвестиций в интеллектуальный капитал</li> <li>4. Рост тарифной ставки первого разряда</li> <li>5. Возрастание требований к квалификации персонала с учетом тенденций инновационной экономики</li> </ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточное владение сотрудниками инновационными и современными программами, отсутствие необходимых базовых знаний в кожевенно-обувной сфере</li> <li>2. Неэффективная организация профессионального обучения на предприятии</li> <li>3. Не в полной мере учитываются результаты аттестации сотрудников</li> <li>4. Отсутствие эффективной системы оценки организационно-экономического механизма подготовки студентов</li> <li>5. Недостаточное использование многообразия видов и форм обучения сотрудников, таких как стажировки, обучение смежным профессиям и др.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономический кризис и его последствия</li> <li>2. Опасность негативного влияния на финансовое состояние предприятия из-за отсутствия прозрачного финансового контроля над предоставлением социальных льгот и гарантий, возможностью определить эффективность обучения</li> <li>3. Рост цен на образовательные услуги</li> <li>4. Снижение численности специалистов технического профиля</li> </ol>

Матрица SWOT-анализа системы подготовки, переподготовки и профессионального обучения ПУП «Сан Марко»

Далее на основании выделенных сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз была проведена многокритериальная балльная оценка всех выделенных факторов. Результаты оценки представлены в таблице.

Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды

Фактор	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1	2	3	4	5
<b>Сильные стороны</b>				
1. Возможность карьерного роста	4	5	20	0,19
2. Обеспечение возможности прохождения обучения за счет компании	5	5	25	0,24
3. Высокий уровень организации аттестации сотрудников	4	4	16	0,16
4. Высокая квалификация сотрудников	4	4	16	0,16
5. Соответствие возложенных полномочий и навыков сотрудников	3	3	9	0,09
6. Стабильность кадрового состава, невысокая текучесть персонала	4	4	16	0,16
Всего:			102	1
<b>Слабые стороны</b>				
1. Недостаточное владение сотрудниками инновационными и современными программами, отсутствие необходимых базовых знаний в кожевенно-обувной сфере	4	4	16	0,19
2. Неэффективная организация профессионального обучения	4	5	20	0,23
3. Не в полной мере учитываются результаты аттестации сотрудников	3	3	9	0,10
4. Отсутствие эффективной системы оценки организационно-экономического механизма подготовки сотрудников	5	5	25	0,29
5. Недостаточное использование многообразия видов и форм обучения сотрудников	4	4	16	0,19
Всего:			86	1
<b>Возможности</b>				
1. Государственные программы, направленные на поддержку развития профессионального образования	3	4	12	0,18
2. Расширение рынка образовательных услуг	4	4	16	0,25

1	2	3	4	5
3. Мировой рост инвестиций в интеллектуальный капитал	3	3	9	0,14
4. Рост ставки первого разряда	3	4	12	0,18
5. Возрастание требований к квалификации персонала с учетом тенденций инновационной экономики	4	4	16	0,25
Всего:			65	1
Угрозы				
1. Экономический кризис и его последствия	4	3	12	0,21
2. Опасность негативного влияния на финансовое состояние компании	5	4	20	0,35
3. Рост цен на образовательные услуги	4	4	16	0,28
4. Снижение численности специалистов технического профиля	3	3	9	0,16
Всего:			57	1

Для каждого фактора была определена оценка, значимость данного фактора, рассчитана взвешенная оценка в баллах и итоговая доля каждого фактора в общей совокупности. Наиболее значимыми факторами по результатам анализа в каждой категории являются: сильные стороны являются обеспечение возможности прохождения обучения за счет компании (24 %); слабые стороны — отсутствие эффективной системы оценки организационно-экономического механизма подготовки сотрудников (29 %); возможности — расширение рынка образовательных услуг (25 %); угрозы — опасность негативного влияния на финансовое состояние организации (35 %).

Ввиду того что по результатам исследования опасность негативного влияния на финансовое состояние организации является значимой, был проведен анализ затрат на организацию обучения на ПУП «Сан Марко» и получаемого экономического эффекта. В качестве мероприятий были предложены следующие: оплата обучения сотрудников в специальных учебных центрах, организация обучения в виде семинаров и тренингов, стажировка сотрудников за границей и материальное стимулирование сотрудников. Совокупные затраты на предложенные мероприятия составят 2680–2980 бел. руб. В целом расходы на рекомендации не превышают возможности ПУП «Сан Марко» даже при максимальной стоимости с учетом роста цен на образовательные услуги, так как расходы ПУП «Сан Марко» за 2018 г. составили 2690 руб.

Экономический эффект в виде снижения условно-постоянных расходов составит 2000 бел. руб. Ожидаемый годовой эффект для предприятия составит 20 220 бел. руб.

Таким образом, в работе проанализирована система обучения и развития персонала на ПУП «Сан Марко». Самой сильной стороной по результату анализа является возможность прохождения обучения за счет компании, слабой — отсутствие эффективной системы оценки организационно-экономического механизма подготовки сотрудников. Расширение рынка образовательных услуг является хорошей возможностью для предприятия, а опасность негативного влияния на финансовое состояние организации — угрозой. При этом вышеназванная угроза обладает сильной степенью влияния. Для нейтрализации возможной угрозы были предложены следующие мероприятия: оплата обучения сотрудников в специальных учебных центрах, организация обучения в виде семинаров и тренингов, стажировка сотрудников за границей и материальное стимулирование сотрудников. Материальные затраты на предложенные мероприятия соответствуют возможностям предприятия по их обеспечению. Также предложенные мероприятия принесут ПУП «Сан Марко» экономический эффект в размере 2000 бел. руб. [1, 2].

#### **Источники**

1. *Петрович, М. В.* Управление организацией : учебник / М. В. Петрович. — Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. — 479 с.
2. *Куликова, В. В.* Оценка конкурентных преимуществ организации [Электронный ресурс] / В. В. Куликова, И. А. Заярная, О. М. Шелковникова // Научный электронный архив. — Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/8819>. — Дата доступа: 15.07.2019.