

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала (на примере ООО «ПремьерАвиа»)»

Студент

К.Н. Шакиров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

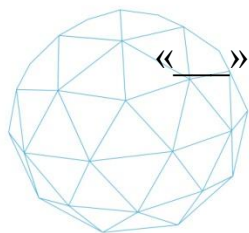
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кирилл Николаевич Шакиров

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала (на примере ООО «ПремьерАвиа»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т.В.

Цель исследования - разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» на основе улучшения использования кадрового потенциала.

Объект исследования – ООО «ПремьерАвиа».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, формирующиеся в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе эффективного использования кадрового потенциала.

Методы исследования – методы анализа и синтеза экономической информации, метод аналогии и сравнения, количественная и качественная оценка, а также совокупность методов экономико-статистического анализа.

Краткие выводы по бакалаврской работе: С целью минимизации ошибок и нарушений при работе с клиентами, дополнительного поощрения сотрудников нами применена система коэффициентов. Также разработана система адаптации нового персонала. После введения в деятельность организации предложенных мероприятий уровень конкурентоспособности вырастет в 4 раза. Экономическая эффективность составит 88 %.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования применимы для оценки, анализа и выявления основных направлений повышения конкурентоспособности предприятий за счет улучшения использования кадрового потенциала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 62 источников. Общий объем работы 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 19, рисунков – 7.

## Содержание

Введение.....	4
1 Сущность и методы оценки конкурентоспособности предприятия...	7
1.1 Сущность и факторы конкурентоспособности предприятия....	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	12
1.3 Кадровый потенциал как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.....	16
2 Особенности использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПремьерАвиа».....	21
2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа».....	27
2.3 Особенности использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа».....	37
3 Повышение конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» за счет улучшения использования кадрового потенциала	44
3.1 Основные направления улучшения использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа»	44
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	48
Заключение .....	54
Список используемой литературы.....	57

## Введение

Поддержание и повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов для современной России является центральной проблемой, решение которой играет ключевую роль в обеспечении оборонного, экономического и технологического развития страны. Особую значимость проблема повышения конкурентоспособности предприятий приобретает в связи с процессами глобализации и ростом открытости российской экономики. Как показывает практика, многие отечественные предприятия не готовы к активному ведению конкурентной борьбы, выявлению и завоеванию конкурентных позиций. Отечественный и зарубежный практический опыт свидетельствует, что успешная деятельность предприятий и их конкурентоспособность, определяется не только величиной доступных им материальных и финансовых ресурсов, но и кадровым потенциалом этих предприятий. Высокая эффективность работы предприятий определяется высоким уровнем развития кадрового потенциала, связанного с совокупностью профессиональных знаний, способностей, навыков и мотивов к трудовой деятельности. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью систематизации накопленных теоретических и практических подходов к повышению конкурентоспособности предприятий на основе развития кадрового потенциала. Это связано в первую очередь с тем, что многие существенные вопросы до сих пор остаются недостаточно разработанными, в результате чего в современной экономической науке неполно изложены вопросы теории, методологии и практики развития кадрового потенциала предприятий как инструмента повышения конкурентоспособности и эффективности их деятельности.

Основные положения конкурентоспособности на уровне хозяйствующих субъектов всесторонне изучены в трудах отечественных ученых Г.Л. Азоева, М.И. Бухалкова, В.Н. Васильева, И.Б. Гуркова, И.В.

Ершовой, П.В. Забелина, Г.А. Краюхина, А.И. Пригожина, В.Н. Родионовой, Н.И. Третникова, А.Ю. Юданова. Среди зарубежных исследователей следует отметить труды И. Ансоффа, П. Дойля, Р. Каплана, Г. Минцберга, Д. Нортон, М. Портера, П. Сраффы, А. Томпсона, Й. Шумпетера. В работах И.И. Белоусова, Г.П. Бутко, Д.С. Воронова, Н.А. Дробитько, П.В. Забелина, А.В. Короткова, А.Н. Литвиненко, Х.А. Фасхиева, подробно рассмотрены методические основы оценки конкурентоспособности. Вопросам управления персоналом организации посвятили специальные исследования такие зарубежные ученые как Л. Стаут, Т. Питерс, А. Файоль, Р. Эренберг, и российские авторы Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, Б.М. Генкин, В. А. Дятлов, Ю.Г. Одегов, Р.С. Капелюшников, А.П. Егоршин, А.И. Роффе, С.Ю. Рощин.

Цель исследования – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» на основе улучшения использования кадрового потенциала. Достижение поставленной цели потребовало постановки и решения следующих задач:

- проанализировать понятие конкурентоспособности предприятия и выявить ключевые ее факторы;
- изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- описать кадровый потенциал как фактор повышения конкурентоспособности предприятия;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «ПремьерАвиа»
- оценить конкурентоспособность ООО «ПремьерАвиа»;
- определить особенности использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа»;
- разработать основные направления улучшения использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» и провести оценку их эффективности.

Объект исследования: ООО «ПремьерАвиа». Предмет исследования: организационно-экономические отношения, формирующиеся в процессе

обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе эффективного использования кадрового потенциала.

Методологической основой исследования послужили методы анализа и синтеза экономической информации, метод аналогии и сравнения, количественная и качественная оценка, а также совокупность методов экономико-статистического анализа.

Информационную базу исследования составили экономические обзоры и исследования, данные отчетности ООО «ПремьерАвиа», а также сведения о внешней среде организации. Основой для характеристики состояния и перспектив развития кадрового потенциала является внутрифирменная информация о составе и структуре кадров. Базой для оценки конкурентоспособности предприятий стала информация из открытых источников, в том числе - органов государственной статистики.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования применимы для оценки, анализа и выявления основных направлений повышения конкурентоспособности предприятий за счет улучшения использования кадрового потенциала.

Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы. В первой главе нами рассмотрена сущность конкурентоспособности, выявлены факторы конкурентоспособности предприятия, исследованы методики оценки конкурентоспособности и выявлена роль кадрового потенциала в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Во второй главе нами представлена организационно-экономическая характеристика ООО «ПремьерАвиа», проведена оценка конкурентоспособности организации и определены ее особенности использования кадрового потенциала. В третьей главе разработаны основные направления улучшения использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» и проведена оценка их эффективности.

## 1. Сущность и методы оценки конкурентоспособности предприятия

### 1.1. Сущность и факторы конкурентоспособности предприятия

Следует отметить, что единого общепризнанного определения понятия «конкурентоспособность» в научном сообществе и управленческой практике, которое способно в полной мере отразить сущность данной экономической категории, в настоящее время не существует. Большинство исследователей, предлагая свои собственные интерпретации этой экономической категории, лишь в некоторой степени дополняют существующие. Выявление и формулировка ключевых характеристик конкурентоспособности, основанных на анализе определений понятия «конкурентоспособность», является, на наш взгляд, необходимым и достаточным условием для понимания сущности этой экономической категории. В таблице 1.1 приведены основные характеристики понятия «конкурентоспособность» [37-51].

Таблица 1.1 - Ключевые характеристики понятия «конкурентоспособность»

Авторы	Ключевые характеристики
Ю.Ю. Александрова; А.А. Мигранян; В.Г. Белкин, Ю.Д. Шмидт, И.М. Романова	конкурентоспособность является универсальным понятием, то есть распространяется как на объекты рыночных отношений (продукция, работа, услуга), так и на субъекты (предприятие, регион, отрасль, страна)
В. Радаев; Н.С. Яшин; Р.А. Фатхутдинов	конкурентоспособность является сравнительной характеристикой, то есть отражает степень удовлетворения потребностей различными объектами рынка
В.Г. Белкин, Ю.Д. Шмидт, И.М. Романова; М. Гельвановский; П.С. Завьялов; Р.А. Фатхутдинов	конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкурентную борьбу с объектами рынка
Ю.Ю. Александрова; П.С. Завьялов; М. Гельвановский; Н.И. Комков , А.В. Лазарев; А.А. Мигранян; Н.С. Яшин	конкурентоспособность характеризуется совокупностью показателей, отражающих преимущества объекта на конкурентном рынке
Д.С. Воронов; В.В. Криворотов; Н.И. Комков , А.В. Лазарев; Т. Г. Попадюк	конкурентоспособность является величиной относительной, при которой базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентов

Продолжение таблицы 1.1

Н.С. Яшин; М.Ю. Носова	конкурентоспособность отражает, как достижение объектом преимуществ во внешней среде, так и внутреннее его развитие
М. Портер	конкурентоспособность носит многоуровневый характер (микро -, мезо - и макроуровень, на каждом из которых применяется свой набор характеристик для определения конкурентоспособности субъектов)
М. Портер; П.С. Завьялов; В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева	конкурентоспособность является динамической характеристикой, то есть не является неизменной во времени, в связи с постоянно изменяющейся конкурентной средой

Общим недостатком рассматриваемых подходов является сочетание конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции на микроуровне. По нашему мнению, эти категории конкурентоспособности относятся к разным уровням и, как следствие, при оценке конкурентоспособности должны анализироваться и оцениваться с использованием различных методов.

Н.А. Савельева считает, что изучение конкурентоспособности должно проводиться на двух основных уровнях: субъект и объект. Автор делит предметный уровень на условные подуровни: микроконкурентоспособность, в том числе конкурентоспособность предприятий, мезоконкурентоспособность, представленную объединениями предприятий, регионов, отраслей, и макроконкурентоспособность, на которой предметом конкурентоспособности является страна [52].

Существует тесная прямая (обратная) связь (взаимозависимость) между вышеописанными субъектами конкурентоспособности, принадлежащими к разным уровням. Таким образом, на мировом уровне конкурентоспособность страны оценивается на основе конкурентоспособности ее отдельных регионов, объединений отраслей и предприятий, но в то же время является макроэкономическим фактором их конкурентоспособности. Важно отметить, что «... при оценке конкурентоспособности государства наличие



конкурентоспособных продуктов является внутренним конкурентным преимуществом для государства. При оценке конкурентоспособности продукции наличие конкурентного государства является внешним конкурентным преимуществом для предприятия» [63, с.115].

Определению конкурентоспособности предприятия как экономической категории посвящено большое количество отечественных и зарубежных публикаций, в которых рассматривается целый ряд вопросов, прямо или косвенно связанных с этой концепцией. По словам З. А. Васильевой, «разнообразие существующих подходов к этой концепции объясняется разнонаправленностью исследовательских целей, методов и уровней исследования, специфическими условиями анализа конкурентоспособности и т. д.» [54].

Согласно походу И. У. Зулкарнаева, Л. Р. Ильясова «Конкурентоспособность предприятия - это способность предприятия занимать определенную долю на товарном рынке и способность увеличивать (уменьшать) эту долю» [55].

Многие авторы согласны с тем, что конкурентоспособность предприятия заключается в его способности производить конкурентоспособную продукцию на определенном рынке.

По словам Н.Р. Молочникова, «конкурентоспособность является внутренней, присущей только этому предприятию отличительной характеристикой, конкурентным преимуществом (экономическим, техническим, организационным), обеспечивающим снижение себестоимости, повышение качества продукции, возможность обновления и расширения производства и, как следствие, позволяющего ему занимать удовлетворительное или лидирующее положение в конкурентной борьбе» [56].

О.Г. Макаренко определяет конкурентоспособность предприятия как экономический эффект, получаемый из внутренних резервов предприятия [57]. В свою очередь Н.С. Яшин в определении конкурентоспособности

предприятия подчеркивает способность предприятия адаптироваться и конкурировать с внешней средой [41].

Вышеприведенные определения обуславливают наличие разных уровней конкурентоспособности, но в них не упоминаются иерархические отношения между ними. Как отмечалось ранее, очевидным фактом является то, что конкурентоспособность предприятия и его продукции, региона, отрасли, страны тесно взаимосвязана и взаимозависима.

По нашему мнению, конкурентоспособность предприятий в рыночной экономике является обобщающей характеристикой деятельности хозяйствующего субъекта, отражающей уровень эффективности использования экономических ресурсов предприятием по сравнению с эффективностью использования экономических ресурсов конкурентами. Учет одной из отличительных характеристик конкуренции при оценке конкурентоспособности предприятия нецелесообразен, поскольку конкурентоспособность предприятия определяется не одним параметром, а является результатом взаимодействия множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации. Их выявление, определение степени влияния, установление методов их учета и использования с целью повышения их конкурентоспособности является одной из важных задач исследования этой экономической категории.

Проблема систематизации конкурентных факторов рассматривается в работах Береговой И.Б. [36]. На рисунке 1.2 показано авторское видение совокупности факторов конкурентоспособности предприятия, предложенной автором на основе систематизации всех имеющихся в экономической науке знаний относительно изучаемого предмета.

В группу факторов влияния должны входить те аспекты, которые в разной степени влияют на конкурентоспособность предприятия, но в то же время само предприятие не может влиять на них. Компания должна учитывать эти факторы. Политический фактор должен учитывать государственную стабильность, государственное регулирование

предпринимательства и конкуренцию в отраслях, изменения в законодательстве. Экономический фактор определяет покупательную способность, обменный курс, уровень инфляции, безработицу, личные доходы, налогообложение, кредитование, стоимость потребительской корзины и цену ресурсов. Социальные факторы связаны с влиянием возрастного и гендерного состава населения, его численности, уровня миграции, структуры сельского и городского населения. Научно-технические факторы характеризуются уровнем развития науки и техники.



Рисунок 1.2 - Классификация факторов конкурентоспособности предприятия

Конкуренты «заставляют» компанию бороться за рынок, предлагая потребителю более выгодные продукты, условия их реализации и обслуживания. Поставщики влияют на качество и цену сырья и материалов, условия их доставки и оплаты. В настоящее время ориентация на клиента является одной из основных причин успеха компании на рынке.

Факторы, способствующие техническому и технологическому развитию, определяются не только уровнем научно-технического прогресса в мировом масштабе, но и научно-техническим потенциалом самого предприятия. Факторы организационного развития включают в себя миссию предприятия, организационно-правовую форму, организационную культуру, систему коммуникации, систему управленческого контроля и способность постоянно совершенствоваться. Факторы экономического развития представлены доступным финансовым капиталом, системой контроля затрат и т. д.

Следует сказать, что все факторы конкурентоспособности являются взаимосвязанными и взаимодополняемыми. Характер и степень влияния факторов, влияющих на предприятие, позволит более эффективно и результативно управлять его конкурентоспособностью.

## 1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Наиболее распространенными методами оценки конкурентоспособности предприятия, по мнению российских и зарубежных авторов, являются:

- 1) Методы определения конкурентоспособности предприятия основаны на оценке конкурентоспособности его продукции (товарные методы). Оценка конкурентоспособности предприятия может проводиться посредством анализа и оценки основных факторов конкурентоспособности его продукции. Л.Н. Чайникова и В.Н. Чайников предлагают «метод оценки конкурентоспособности предприятия с учетом дифференциации продуктов

путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности для каждого типа продукта, где весами являются продажи соответствующего типа продукта» [31, с. 14] с использованием формулы:

$$K = a_i * k_i \quad (1)$$

где  $K$  – конкурентоспособность предприятия;

$a_i$  – удельный вес  $i$  - го вида продукции в общем объеме продаж;

$k_i$  – конкурентоспособность  $i$  - го вида продукции.

2) Оценка конкурентоспособности предприятия матричными методами основана на выявлении внешних (внутренних) факторов конкурентоспособности экономического субъекта и определении сегмента рынка, в котором предприятие имеет или стремится получить конкурентные преимущества. Наиболее распространенным методом определения конкурентоспособности предприятия является матрица «относительная доля рынка - темп роста рынка», разработанная американской консалтинговой фирмой BCG. Этот метод основан на анализе показателей роста объема спроса и доли рынка по сравнению с долей ведущего конкурента (рисунок 1.3).

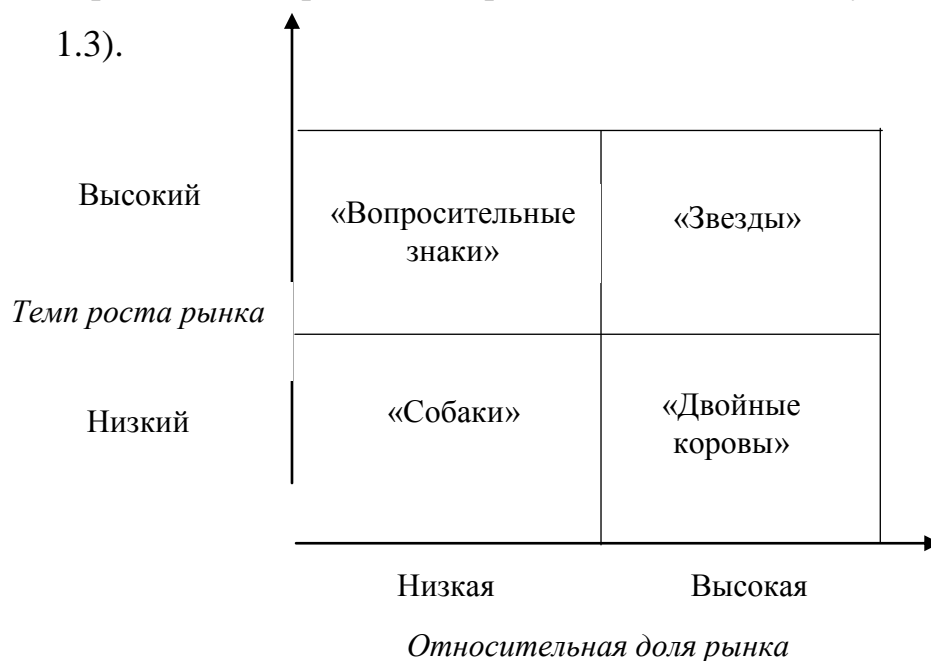


Рисунок 1.3 - Матрица «Относительная доля рынка – темп роста рынка»

Сочетание оценок этих показателей позволяет классифицировать продукцию компании по четырем основным направлениям в соответствии с целями и финансовыми потребностями анализируемой компании. Наиболее конкурентоспособными являются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Другим матричным методом определения конкурентоспособности предприятия является матрица «привлекательность-конкурентоспособность», разработанная компанией «Мак-Кинси» (McKinsey). Анализ конкурентоспособности предприятия осуществляется с помощью построения матрицы на основе оптимизации соотношения «конкурентоспособности продукции» и «доли рынка», занимаемой предприятием. Сочетание оценок данных критериев позволяет определить, к какому сектору относится предприятие: к благоприятной зоне хозяйствования, к зоне риска или к неблагоприятной зоне. Благоприятные зоны в матрице означают, что конкурентоспособность предприятия в данном секторе определяется конкурентоспособностью его продукции. Неблагоприятные зоны в матрице означают, что при условии отсутствия возможностей у предприятия повысить свой уровень конкурентоспособности, оно должно покинуть данный сегмент рынка [33].

В зоне риска предприятию необходимо предпринять меры для повышения конкурентоспособности или переместится в более благоприятный сегмент рынка. За счет увеличения количества оцениваемых факторов, матрица «Мак-Кинси» дает более точное представление о привлекательности сегментов рынка и конкурентном статусе анализируемого предприятия.

3) Расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия на основе адаптивной модели с использованием основных групп средневзвешенных показателей конкурентоспособности предприятия осуществляется по формуле [34]:

$$K_{кп} = a * \Delta_{п} + b * \Phi_{п} + c * \Delta_{с} + d * K_{т} \quad (2)$$

$K_{\text{КП}}$ - коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$\mathcal{E}_{\text{П}}$ - значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

$\Phi_{\text{П}}$ - значение критерия финансового положения предприятия;

$\mathcal{E}_{\text{С}}$ - значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$K_{\text{Т}}$ - значение критерия конкурентоспособности товара;

a, b, c, d - коэффициенты весомости критериев.

Критерии для весов коэффициентов определяются экспертом. Значения критериев - относительные значения. Для пересчета в относительные значения отдельных показателей они сравниваются с теми, которые взяты за основу сравнения. В качестве основы для сравнения можно использовать как средние показатели по отрасли, так и по ведущим предприятиям в этом сегменте рынка.

4) Динамические методы оценки конкурентоспособности предприятия. Данный метод оценки конкурентоспособности предполагает анализ основных показателей деятельности предприятия в динамике. Ключевыми показателями являются: операционная эффективность (прибыльность экономической деятельности), стратегическое позиционирование (динамика доли рынка), а также финансовая устойчивость (ликвидность). Устойчивая конкурентоспособность предприятия может быть достигнута только при сочетании всех источников конкурентоспособности, которые дополняют друг друга и создают конкурентное преимущество для предприятия [35].

Данный метод оценки конкурентоспособности предприятия охватывает ключевые характеристики деятельности предприятия, исключает дублирование оценочных параметров и позволяет на основе полученных динамических рядов проводить факторный анализ и прогнозировать уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

### 1.3. Кадровый потенциал как фактор повышения конкурентоспособности предприятия

Выше нами были изучены ключевые факторы повышения конкурентоспособности коммерческих организаций. В настоящем пункте проведем анализ существующих исследований экономистов, посвященных изучению роли управления человеческими ресурсами в формировании конкурентоспособности предприятий в разных отраслях.

В настоящее время одним из важных аспектов экономического развития предприятия и повышения его конкурентоспособности является кадровый потенциал. «Такие качественные характеристики персонала, как: квалификация, энергия и воля», по мнению Пола Кругмана, являются «преимуществами второй природы развития социально-экономических систем» [1, С. 528]. Следовательно, в целях обеспечения стабильности и достижения стратегических целей развития предприятия, по мнению российских исследователей Л.А. Головановой и М.А. Мартиросяна, «необходимо формировать, обучать и целенаправленно мотивировать его кадровый потенциал как один из экономических ресурсов предприятия» [2, С. 233].

Вышеуказанное обуславливает необходимость определения понятия термина «кадровый потенциал» и выявление основных аспектов сущности этого экономического ресурса (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Подходы к определению сущности понятия «кадровый потенциал»

Автор	Кадровый потенциал
Дандыкина Е. М.	«важная составная часть экономического потенциала предприятия, по своей сути характеризует те знания, умения, способности, которые реализуются в процессе трудовой деятельности работниками, формирующими кадровый состав предприятия, т. е. те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы» [3]



Продолжение таблицы 1.2

Коноплева Г. И.	«основная часть (подсистема) трудового потенциала, который включает в себя профессиональную и квалификационную сторону трудового потенциала. Таким образом, он характеризует объем специальных знаний□, умения□ и навыков, компетентностей работников» [4]
Неверкевич Д. О.	«знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой деятельности, работниками, формирующими кадровый состав предприятия, а также те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но пока еще не востребованные процессом производства либо профессионального обучения» [5]
Агарзаева Г. Ш. и Рабцевич А. А.	«совокупность возможностей и способностей всех людей, которые решают определенные задачи и работают на одном предприятии» [6]
Кравченко А. И.	«скрытые, пока еще□ не использованные возможности и способности, своего рода скрытые резервы» [7]
Андреев С. В.	«обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия» [8]
Хунгуреева И. П., Шабыхова Н. Э., Унгаева И. Ю.	«важнейшая интегральная характеристика персонала, представляющая собой его максимальные возможности по достижению целей предприятия и выполнению поставленных перед ним задач» [9]
Козлова Т. В., Заболотская Н. В.	«основная часть экономического потенциала, характеризующаяся количественным и качественным составом трудовых ресурсов предприятия, их соответствием уровню используемой техники и технологии, а также способностью к перспективному развитию в соответствии с целями предприятия» [10]
Балабанова Л.В.	«предельная величина возможного участия работников с учетом их компетентности, интересов, психофизических особенностей, мотивации□» [11]
Миллер М.А.	«величина возможного участия высококвалифицированного персонала в деятельности предприятия, также способность работников к инновационной деятельности, их образовательный уровень, психофизиологические характеристики, которые необходимы для реализации стратегических целей организации» [12]

Рассмотрим понятие кадрового потенциала через концепцию человеческого капитала. Концепция рассматривает человеческие ресурсы как набор знаний, навыков и способностей сотрудников в организации.

Исследователь Перт в 2000 году определил человеческий капитал как «все общие и специализированные теоретические знания, навыки, приобретенные в сфере профессионального образования и обучения или на рабочем месте. Эти знания и навыки используются их владельцем при создании товаров и услуг, которые приносят доход как их владельцу, так и обществу» [25].

По мнению М. Армстронга, человеческий капитал является компонентом интеллектуального капитала и представляет собой «знания, навыки и способности сотрудников в организации» [13]. Концепция интеллектуального капитала подчеркивает, что хотя люди являются теми, кто генерирует и сохраняет знания, такие знания усиливаются за счет взаимодействия между людьми (социальный капитал), генерируя институциональные знания, которыми обладают организации (организационный капитал). Автор также отмечает, что развитие человеческого капитала имеет решающее значение для достижения конкурентоспособности организации.

Ценность человеческих ресурсов, по мнению исследователей, измеряется различными показателями, такими как: знания и навыки сотрудников [14, 15], возраст [16], стаж работы [17], пол [18, 19], инвестиции в образование и развитие [20] и др.

Питер Друкер [21] в своей работе определил знания как новую основу конкуренции в посткапиталистическом обществе, а Пол Ромер [22], экономист из Стэнфорда, пришел к выводу, что знания - это единственный неограниченный ресурс, ценность которого с каждым годом растет. В исследования человеческого капитала значительный вклад внес Карл Эрик Свейби, исследователь из Квинслендского технологического университета в Австралии. Он разработал Intangible Asset Monitor, который впервые был введен в эксплуатацию в 1988 году. Intangible Asset Monitor является нефинансовым инструментом для измерения и управления нематериальными активами. Свейби считает, что общая рыночная стоимость каждой компании состоит из двух ключевых компонентов. Без знаний нет конкурентных

возможностей и преимуществ, а постоянные инвестиции в знания приводят к новым предпринимательским идеям и начинаниям [16].

Важным направлением исследования является понимание, каким образом управление человеческим потенциалом может стать источником конкурентного преимущества предприятия. С этой целью Матаева Б. и Омарова А. на основе изучения ряда зарубежных и отечественных публикаций разработали теоретическую модель управления человеческими ресурсами как источник устойчивой конкурентоспособности организации, которая демонстрирует, что фирма может достичь конкурентного преимущества только в том случае, если у нее есть эффективно работающий персонал, работа которого основана на знаниях, и если фирма осознает важность этих знаний [23].

Д.М. Лут и Ф. Влад исследовали роль развития человеческого капитала в увеличении конкурентоспособности туристических организаций в Румынии. Авторы пришли к выводу, что человеческий капитал является фундаментальным фактором развития организаций, деятельность которых базируется на умственной работе персонала. Эксперты сходятся во мнении, что долгосрочные инвестиции в человеческий капитал оказывают сильное влияние на квалификацию персонала и являются наиболее безопасным способом обеспечения конкурентоспособности предприятия [24].

Хорватские ученые М. Надрлански, А. Санадер и Д. Вукич в своей работе, посвященной исследованию кадрового потенциала как основному фактору конкурентного преимущества предприятия, заключают, что в современных условиях предприятия вынуждены расти и развиваться, прежде всего, на основе непрерывных инвестиций в свои нематериальные активы – в своих сотрудников [26]. Люди, их потребности и мотивация находятся в центре внимания управления человеческими ресурсами. Человеческий капитал является основным инструментом конкурентоспособности организации и ее преимуществ на мировом рынке. Конкурентоспособность

предприятия все больше зависит от ее сотрудников, корпоративной культуры и системы вознаграждений.

На основе исследования «Управление человеческими ресурсами: получение конкурентного преимущества», проведенного группой ученых под руководством Ноя, можно сделать следующие выводы. Управление человеческими ресурсами является основополагающим для создания долгосрочной ценности компании и ее выживания, поэтому выступает одним из ключевых конкурентных преимуществ современного бизнеса [29].

Эмпирическое исследование, посвященное управлению человеческими ресурсами, представлено в работе Надрански «Коммуникология и управление» [28]. Авторы доказывают, что все аспекты управления человеческими ресурсами могут помочь предприятиям в достижении их конкурентоспособности и создании конкурентных преимуществ.

Согласно исследованию Лейпонена, очевидно, что знания и навыки сотрудников инициируют рост прибыли компании [30]. Автор в своей работе заключает, что в условиях современной глобальной конкурентоспособности предприятия вынуждены расти и развиваться, прежде всего, на основе непрерывного совершенствования своих нематериальных активов – сотрудников, их готовности к новым тенденциям и вызовам [30].

Исследование роли человеческого капитала в обеспечение конкурентоспособности предприятий, проведенное группой ученых под руководством И. Булатовича, заключает, что крупные и успешные компании в полной мере осознают важность человеческого фактора. Однако в мировой экономике существует много более мелких предприятий, для которых прибыль является единственной целью их деятельности. Большинство из таких организаций даже не задумываются о возможности повышения своей конкурентоспособности на основе инвестирования в человеческий ресурс. Авторы на основе моделирования доказывают, как снижение лояльности сотрудников, особенно в сфере услуг, влияет на обеспечения конкурентоспособности предприятия [27].

## 2. Особенности использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПремьерАвиа»

Объектом настоящей бакалаврской работы выступает общество с ограниченной ответственностью «ПремьерАвиа», сокращенное название организации - ООО «ПремьерАвиа».

ООО «ПремьерАвиа» было основано в 2012 году. Агентство аккредитовано в ТКП (Транспортной клиринговой палате) и BSP (Billing and settlement plan), благодаря чему компания имеет полный доступ к ресурсам мест и тарифам практических всех авиакомпаний России и мира в режиме онлайн, а также в Едином Федеральном Реестре Туроператоров, номер РТО017198.

ООО «ПремьерАвиа» является официальным партнером Правительства Тюменской области и на протяжении длительного времени работает с «Департаментом по спорту», с «Департаментом по общественным связям», с «Департаментом инвестиционной политики», с центром олимпийской подготовки «Тюмень-Дзюдо», с «Центром спортивной подготовки и проведения спортивных мероприятий».

Также клиентами ООО «ПремьерАвиа» являются ГТРК «Регион Тюмень», «ОСШОР», ГАУ ТО «Волейбольный клуб «Тюмень», ГАУ ТО «УК «Индустриальные парки Тюменской области» ТГДОО ЦДТ «Непоседы», МАУ ДО СДЮСШОР «Прибой», АУ «Югорский центр профессиональной патологии», АО «Агентство инфраструктурного развития Тюменской области», ГАУК ТО «ТМПО», АО «ПремьерСтрой», ГАУ ДО ТО «ДТиС «Пионер», ГАУ ДО ТО «РЦДППВ «Аванпост» и многие другие.

ООО «ПремьерАвиа» выступило единственным тревел-оператором, обеспечивая подготовку к путешествию, проезд и проживание участников Международного турнира по Дзюдо «Ессо Judo 2013», Международного

турнира по Дзюдо «Masters 2013», Чемпионата мира по гиревому спорту 2013, 4 Международного турнира по зимнему плаванию 2013, Международного турнира по Дзюдо «Большой Шлем 2014», Международного турнира по Дзюдо «Ессо Judo 2014», Международного турнира по биатлону на приз губернатора Тюменской области 2014, Международного турнира по зимнему плаванию 2014, Чемпионата мира по летнему биатлону 2014, Международного турнира по биатлону на приз губернатора Тюменской области 2015, Международного турнира по биатлону «Гонка Чемпионов» 2015-2016, Чемпионата Европы по биатлону 2016, Всероссийских Дельфийских игр 2016, заявочной кампании по проведению Чемпионата мира по биатлону 2021 года в Тюменской области.

Ключевой целью функционирования ООО «ПремьерАвиа» выступает предоставление полного спектра услуг, связанных с организацией деловых путешествий.

К основным направлениям деятельности ООО «ПремьерАвиа» можно отнести следующее:

- 1) Выписка, оформление авиа и ж/д билетов;
- 2) Бронирование гостиниц в России и по всему миру;
- 3) Помощь в визовых вопросах: консультации, организация получения виз для сотрудников организаций;
- 4) Страхование для поездок по России и за рубежом;
- 5) Организация трансферов;
- 6) Организация бизнес, спортивных и культурных мероприятий любого уровня;
- 7) Организация индивидуального и корпоративного отдыха по России за рубежом.

Для упрощения взаимодействия с клиентами ООО «ПремьерАвиа» компания предлагает организовывать сотрудничество на основе корпоративного договора, что упрощает вопросы, связанные с оформлением поездок.

В рамках договора с корпоративными клиентами ООО «ПремьерАвиа» оказывает следующие услуги:

- ✓ Бронирование и оформление авиабилетов
- ✓ Оформление ж/д билетов
- ✓ Подбор и бронирование отеля для командировки в рамках бюджета по России и всему миру.
- ✓ Помощь в визовых вопросах: консультации относительно визовых требований различных стран, оформление виз для сотрудников организации
- ✓ Страхование для поездок по России и зарубежом
- ✓ Организация трансферов
- ✓ Организация бизнес-мероприятий: аренда конференц-залов, подбор места для переговоров
- ✓ Организация корпоративного отдыха за рубежом
- ✓ Организация групповых перевозок авиа- и ж/д- транспортом.
- ✓ Бронирование VIP залов в аэропортах как в России, так и за рубежом.
- ✓ Предоставление услуг по страхованию граждан, выезжающих за рубеж.
- ✓ Консультация относительно средней стоимости билетов, а также предоставление информации о стоимости билетов на прошедшие даты.
- ✓ Предоставление информации о корпоративных мильных программах, а также сопровождение при регистрации в данных программах для накопления миль и дальнейшего оформления премиальных билетов.
- ✓ Консультации по программам лояльности для часто летающих пассажиров, а также регистрация пассажиров в данных программах.
- ✓ Паспортно-визовое обслуживание (организация взаимодействия с консульствами по въездному и выездному туризму на уровне передачи телексов и коммуникации с консулами, помощь в получении виз, правила

транзитов, сроки пребывания в стране, ввоза-вывоза материальных ценностей)

- ✓ Предоставление англоязычной поддержки.
- ✓ Организация выездных процедур проверки документов Visa Check (в том числе в международных аэропортах за рубежом).
- ✓ Оформление приглашения для иностранных граждан в Россию, которые принимаются консульскими учреждениями Министерства Иностранных Дел РФ [58].

Анализ деятельности ООО «ПремьерАвиа» начнем с описания организационной структуры организации (рисунок 2.1).

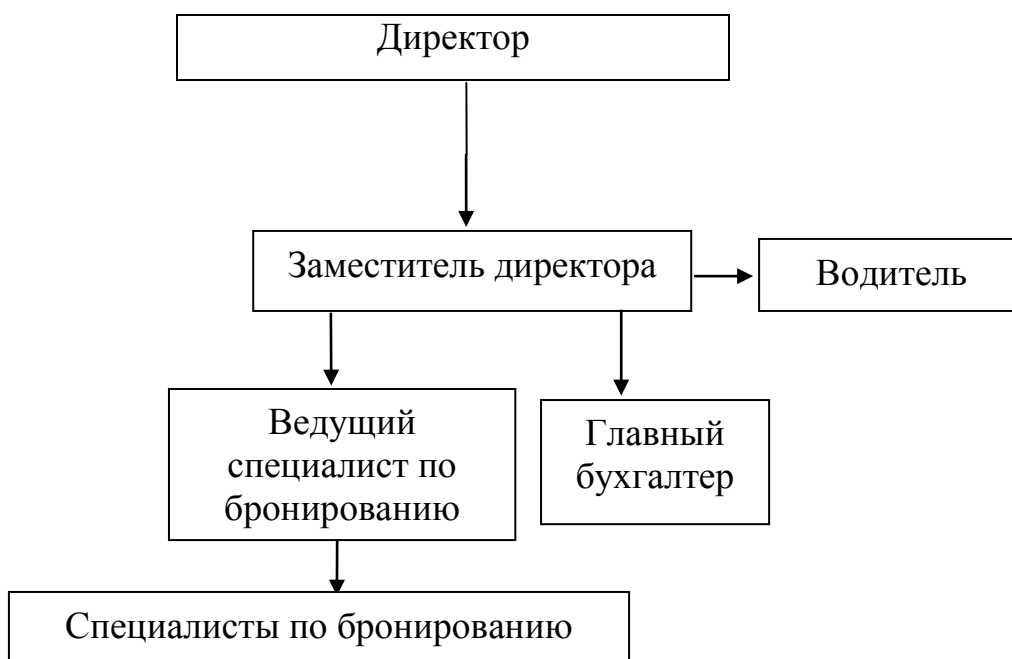


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ПремьерАвиа»

Как видно из рисунка 2.1, организационная структура имеет линейно-функциональную схему. Функциональные службы специалистов по бронированию и бухгалтерия готовят для линейного руководителя данные с целью обеспечения принятия компетентных управленческих решений.

Анализ экономических показателей помогает увидеть реальную ситуацию, сложившуюся в ООО «ПремьерАвиа», выявить сильные и слабые



стороны деятельности предприятия. Анализ экономических показателей ООО «ПремьерАвиа» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ПремьерАвиа» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир., %	Абс. изм (+/-)	Темп прир., %
1. Выручка, тыс. руб.	11980	20278	8907	8748	73	-11821	-57
2. Себестоимость, тыс. руб.	5370	10006	5614	4636	86	-4392	-44
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	6610	10722	8907	4112	62	-1815	-17
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	5370	0	5614	-5370	-100	5614	-
6. Прибыль (убыток), тыс. руб.	6610	10722	3293	4112	62	-7429	-69
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	5904	3460	2616	-2264	-38	-1024	-28
8. Основные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
9. Оборотные активы, тыс. руб.	11701	5562	3331	-6139	-52,5	-2231	-40
10. Численность ППП, чел.	7	7	8	0	0	0	0
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	4000	7500	4100	3500	87,5	3400	-45
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	1711,4	2896,9	1113,4	1093,5	73	-1477,6	-57
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	571,4	1071,4	512,5	437,5	87,5	-425	-45
14. Оборачиваемость активов, раз	1,02	3,6	2,7	2,58	353	-0,9	-25
15. Рентабельность продаж, %	55	53	37	-2	-4	-16	-30
16. Рентабельность производства, %	123	107	58	-16	-13	-49	-46
17. Затраты на рубль выручки	44,8	49,3	63	4,5	10	-13,7	28

Данные для проведения экономического анализа взяты из формы № 2 годового отчета предприятия за 2015, 2016 и 2017 гг. «Бухгалтерский баланс», из «Отчета о финансовых результатах деятельности» за 2015, 2016 и 2017 гг., а также «Отчет о движении денежных средств» за 2015, 2016 и 2017 гг., представленный в годовом отчете предприятия.

Из данных таблицы 2.1 видно, что:

1) в 2016 году по сравнению с результатами 2015 года произошел существенный рост деятельности ООО «ПремьерАвиа» по всем ключевым показателям. Выручка от продаж выросла на 73 %, но стоит отметить, что при этом произошел и рост себестоимости продаж на 86 %. В виду этого валовая прибыль и прибыль от продаж увеличилась на 62 %. Управленческих расходов у компании не наблюдалось ни в одном из анализируемых периодов. Основную сумму расходов составляет группа коммерческих расходов. Однако в 2016 году мы наблюдали снижение коммерческих расходов до 0 руб. При анализе чистой прибыли ООО «ПремьерАвиа» стоит отметить снижение показателя в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 38 %.

2) в 2016 году произошло увеличение годового фонда оплаты труда по сравнению с 2015 годом на 87,5 % , что является положительным моментом, так как увеличение фонда произошло за счет повышения среднемесячного уровня оплаты труда одного работающего, а не за счет увеличения численности работников, так как их количество осталось неизменным. Уровень инфляции в 2016 году составил 14 %, а годовой фонд оплаты труда увеличился на 87,5 %, что говорит о покупательной способности заработной платы (реальной заработной платы). При этом производительность труда также существенно увеличилась за анализируемый период (на 73 %).

Не смотря на положительную динамику большинства показателей, характеризующих финансовую деятельность ООО «ПремьерАвиа»,

рентабельность продаж в 2016 году снизилась на 64 %, что является негативным фактором деятельности предприятия.

3) в 2017 году по сравнению с результатами 2016 года произошел спад деятельности ООО «ПремьерАвиа» по всем ключевым показателям. Выручка от продаж упала на 57 %, но стоит отметить, что при этом произошло и снижение себестоимости продаж на 44 %. В виду этого валовая прибыль и прибыль от продаж снизилась на 17 %. Управленческих расходов у компании не 13 наблюдалось ни в одном из анализируемых периодов. Основную сумму расходов составляет группа коммерческих расходов. В 2017 году мы наблюдали рост коммерческих расходов до 5614 руб. При анализе чистой прибыли ООО «ПремьерАвиа» стоит отметить снижение показателя в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 28 %.

4) В 2017 году произошло снижение годового фонда оплаты труда по сравнению с 2016 годом на 45 % , что является негативным моментом, так как снижение фонда произошло исключительно за счет снижения среднемесячного уровня оплаты труда одного работающего, а не за счет уменьшения численности работников. При этом производительность труда также существенно снизилась за анализируемый период (на 57 %).

Не смотря на отрицательную динамику большинства показателей, характеризующих финансовую деятельность ООО «ПремьерАвиа», рентабельность продаж в 2017 году увеличилась на 68 %, что является положительным фактором деятельности предприятия.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа»

На первом этапе оценки конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» проанализируем результаты деятельности крупнейших конкурентов предприятия: ООО "Тюменское центральное агентство воздушных сообщений" (ТЦАВС), Таларии, Атланта бизнес тревел.

Основная доля рынка Тюменской области – порядка 30 % - приходится на ООО "Тюменское центральное агентство воздушных сообщений". ТЦАВС – один из флагманов агентской сети по продаже перевозок и услуг, который уже более 45-ти лет предоставляет широкий спектр услуг:

- возможность бронирования авиабилетов на внутрироссийские, международные, чартерные и вахтовые рейсы
- приобретение железнодорожных и автобусных билетов
- приобретение билетов в отдаленных населенных пунктах на речной флот
- бронирование гостиниц и отелей по всему миру
- предоставление качественных и безопасных услуг такси и трансфера
- организация индивидуальных, семейных и детских туров в России и любой стране мира, специализированные туры для лечения и восстановления здоровья [59].

В таблице 2.2 представлен анализ основных экономических показателей ТЦАВС.

Таблица 2.2 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ТЦАВС за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир., %	Абс. изм (+/-)	Темп прир., %
1. Выручка, тыс. руб.	57391	54 825	44 625	-2 566	-4	-10 200	-19
2. Издержки, тыс. руб.	54567	50 605	46 174	-3 962	-7	-4 431	-9
3. Оборотные активы, тыс. руб.	6 886	13 289	41 940	6 403	93	28 651	216
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	9948	9 578	43 998	-370	-4	34 420	359

Динамика выручки компании за период с 2014 – 2017 гг представлена на рисунке 2.1.

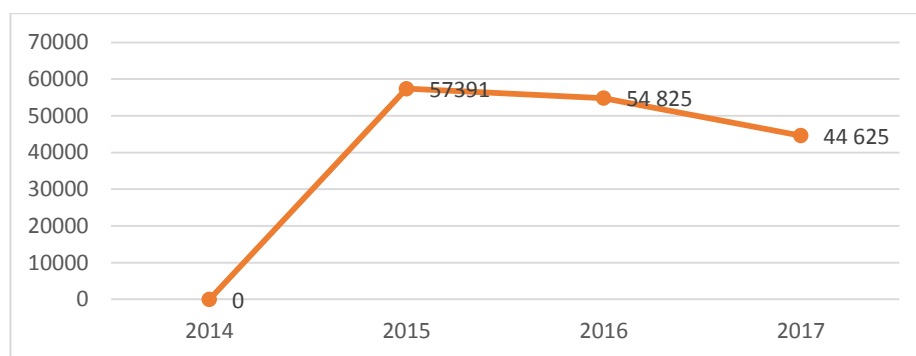


Рисунок 2.1 – Динамика выручки ООО "Тюменское центральное агентство воздушных сообщений", млн. руб.

В 2017 году объем выручки компании составил 44,1 млн. руб., это ниже показателя 2016 года более чем на 20%. Портал деловых коммуникаций Сбис провел оценку надежности ООО "Тюменское центральное агентство воздушных сообщений", согласно которой предприятие имеет высокий уровень надежности за счет времени работы на рынке, большой величины уставного капитала и др. Минусами компании являются снижение продаж и уровень рентабельности ниже средней (таблица 2.3) [60].

Таблица 2.3- Оценка надежности ООО "Тюменское центральное агентство воздушных сообщений"

Плюсы	Оценка	Минусы	Оценка
Общая оценка	+ 79	Общая оценка	- 8
В том числе:			
3 года компания работает на рынке	+ 7	Снижение продаж	- 4
2 филиала в 2 регионах	+ 1	Рентабельность ниже средней	- 4
Большой уставный капитал (306,6 тыс. руб.)	+ 4		

Федеральный оператор, представленный на рынке Тюменской области – Таларии. Компания организует мероприятия как в России и СНГ, так и за рубежом:

- организация краткосрочных (на 2-3 дня), а также более длительных поездок по запросу Заказчика;
- размещение в лучших гостиничных и курортных комплексах по оптимальным тарифам;
- корпоративные выезды за рубеж по всему миру, в том числе в экзотические регионы (от Галапагосских островов и стран Океании до Антарктиды, Арктики и Северного полюса) [61].

В таблице 2.4 представлен анализ основных экономических показателей Таларии.

Таблица 2.4 - Основные организационно-экономические показатели деятельности Таларии за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир., %	Абс. изм (+/-)	Темп прир., %
1. Выручка, тыс. руб.	287 194	279 996	416 735	-7 198	-3	136 739	49
2. Издержки, тыс. руб.	228	496	96	268	118	-400	-81
3. Оборотные активы, тыс. руб.	180 752	251 478	311 575	70 726	39	60 097	24
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	186 834	252 100	253 413	65 266	35	1 313	1

Динамика выручки компании за период с 2014 – 2017 гг представлена на рисунке 2.2.

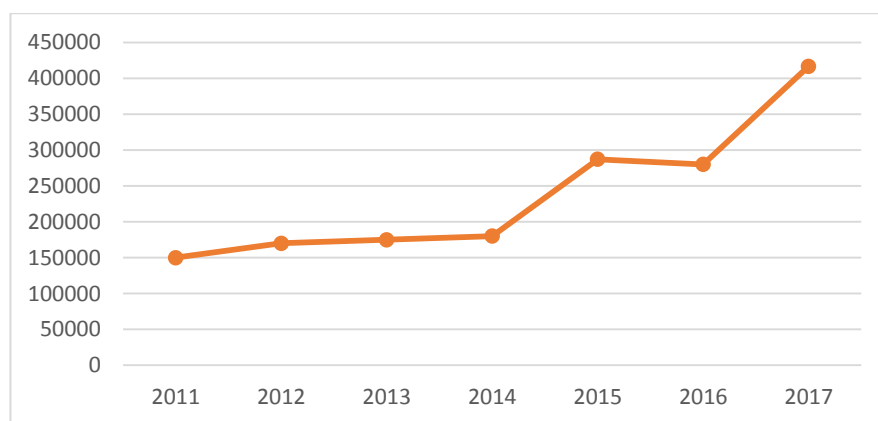


Рисунок 2.2 – Динамика выручки Таларии

В 2017 году объем выручки компании составил 416,7 млн. руб., это выше показателя 2016 года на 4 %. Согласно оценке Сбис, надежность Таларии находится на очень высоком уровне за счет времени работы на рынке, большой величины уставного капитала и др. Минусами компании являются значительные обязательства, большая сумма по текущим судам и риск банкротства (таблица 2.5).

Таблица 2.5 Оценка надежности Таларии

Плюсы	Оценка	Минусы	Оценка
Общая оценка	+ 83	Общая оценка	- 1.9
В том числе:			
18 лет компания работает на рынке	+ 7	Риск банкротства	- 0,4
Компания активно ведет деятельность	+ 2	Большая сумма по текущим судам	- 0,5
Большой уставный капитал (2 млн. руб.)	+ 4	Значительные обязательства	- 1

Деятельность следующего конкурента - Атланта бизнес тревел – близка к деятельности объекта настоящего исследования. Направления работы предприятия:

- Организация деловых поездок корпоративных клиентов;

- Организация деловых и частных событий в России и за рубежом;
- Визовая поддержка [62].

В таблице 2.6 представлен анализ основных экономических показателей Атланта бизнес тревел.

Таблица 2.6 - Основные организационно-экономические показатели деятельности Атланта бизнес тревел за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир., %	Абс. изм (+/-)	Темп прир., %
1. Выручка, тыс. руб.	7781	4662	7454	-3 119	-40	2 792	60
2. Издержки, тыс. руб.	6903	3265	5665	-3 638	-53	2 400	74
3. Оборотные активы, тыс. руб.	8156	12677	12122	4 521	55	-555	-4
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	4976	8609	11721	3 633	73	3 112	36

Динамика выручки компании за период с 2014 – 2017 гг представлена на рисунке 2.3.

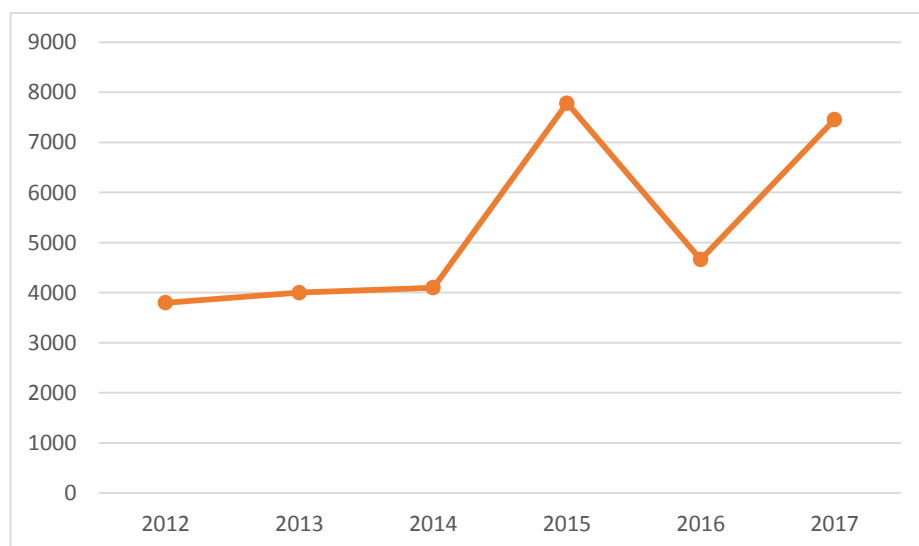


Рисунок 2.3 – Динамика выручки Атланта бизнес тревел



В 2017 году объем выручки компании составил 7,5 млн. руб., это выше показателя 2016 года на 1,8 %. Согласно оценке Сбис, надежность Атланта бизнес тревел находится на очень высоком уровне за счет времени работы на рынке, росту продаж и др. Минусами компании являются значительные обязательства и риск банкротства (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Оценка надежности Атланта бизнес тревел

Плюсы	Оценка	Минусы	Оценка
Общая оценка	+ 77	Общая оценка	- 1.6
В том числе:			
8 лет компания работает на рынке	+ 7	Риск банкротства	- 0,6
Рост продаж	+ 4	Значительные обязательства	- 1

Также рынок представлен различными турфирмами, их суммарная доля рынка составляет порядка 40 %. Данные турфирмы характеризуются низким уровнем профессионализма в индустрии.

Проанализировав информацию об осуществлении деятельности ключевых конкурентов предприятия, нами были сформулированы основные преимуществами ООО «ПремьерАвиа» перед конкурентами:

- Среднее время обработки заявок около 30 минут;
- Наличие 2 офисов, расположенных в центральной части города Тюмени;
- Наличие сертификатов международных систем бронирования у всех агентов (ТКП, BSP);
- Наличие бесплатного телефона поддержки 8-800;
- Наличие опыта в организации групповых перевозок (более 150 человек);

- Предоставление отчетных документов и реестров оформленных билетов с возможностью выгрузки/загрузки в 1С (корректируется в соответствие с вашими требованиями);
- Возможность оплаты заказа с использованием банковской карты (в том числе посредством сети Интернет);
- Возможность отсрочки оплаты до 15 дней;
- Клиенториентированность и высокий уровень сервиса;
- Предоставление персональных менеджеров, что положительно влияет на коммуникацию между компаниями и позволяет сопровождать поездки в режиме 24/7 при необходимости;
- Предоставление поддержки на английском языке;
- Предоставление личного кабинета в нашей корпоративной системе для обмена персональными данными в целях безопасности. Сохранение персональной информации осуществляется на основе внедренного в нашу деятельность специализированного продукта, позволяющего организовать взаимодействие по защищенному каналу.

Решение проблемы повышения конкурентоспособности неразрывно связано с оценкой уровня конкурентоспособности. На основании выявленных недостатков существующих методов к оценке конкурентоспособности предприятия, которые мы рассмотрели в первой главе настоящей работы, можно заключить ограниченность практического применения большинства из них. Исключением, по нашему мнению, является динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия.

Данный метод оценки конкурентоспособности предполагает анализ основных показателей деятельности предприятия в динамике. В качестве ключевых показателей рассматриваются: операционная эффективность (рентабельность хозяйственной деятельности), стратегическое позиционирование (динамика доли рынка), а также финансовая устойчивость (ликвидность).

На основе приведенного выше анализа общей ситуации в отрасли и выбора объектов сопоставления осуществляется оценка уровня, источников и резервов конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа». Основным источником исходных данных для проведения расчетов является документация исследуемого предприятия («Бухгалтерская отчетность», «Отчетность о финансовых результатах», «Отчет о движении денежных средств»). С целью нивелировать колебания, наблюдаемые в краткие периоды, в рамках проводимой оценки используются годовые отчетные данные. В таблице 2.8 представлена схема анализа конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа».

Таблица 2.8 - Схема анализа конкурентоспособности

Показатель	Формула расчета
Операционная эффективность объекта $R_a$	$R_a = \text{выручка объекта} / \text{издержки объекта}$
Операционная эффективность по выборке $R_s$	$R_s = \text{выручка по выборке} / \text{издержки по выборке}$
Коэффициент операционной эффективности $K_r$	$K_r = R_a / R_s$
Индекс изменения выручки объекта $I_a$	$I_a = \text{выручка объекта} / \text{выручка объекта } 0$
Индекс изменения выручки по выборке $I_s$	$I_s = \text{выручка по выборке} / \text{выручка по выборке } 0$
Коэффициент стратегического позиционирования $K_i$	$K_i = I_a / I_s$
Ликвидность объекта $L_a$	$L_a = \frac{\text{оборотные активы объекта}}{\text{краткосрочные обязательства объекта}}$
Ликвидность по выборке $L_s$	$L_s = \frac{\text{оборотные активы по выборке}}{\text{краткосрочные обязательства по выборке}}$
Коэффициент финансового состояния $K_l$	$K_l = L_a / L_s$
Уровень конкурентоспособности $K$	$K = K_r * K_i * K_l$

В таблице 2.9 представлены результаты расчетов конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» за анализируемый период.

Таблица 2.9 Показатели конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» за период 2015 - 2017

Показатель	2015	2016	2017	2016- 2015гг.	2017- 2016гг.
Операционная эффективность объекта Ra	2,2	2,07	1,6	- 0,13	- 0,47
Операционная эффективность по выборке Rs	5	6	9	1	3
Коэффициент операционной эффективности Kг	0,44	0,35	0,2	-0,09	-0,15
Индекс изменения выручки объекта Ia	1,9	1,7	0,44	-0,2	-1,26
Индекс изменения выручки по выборке Is	1,7	1	1,4	-0,7	0,4
Коэффициент стратегического позиционирования Ki	1,1	1,7	0,3	0,6	-1,4
Ликвидность объекта La	1,6	1,7	2,2	0,1	0,5
Ликвидность по выборке Ls	1	1	1,1	0	0,1
Коэффициент финансового состояния Kl	1,6	1,7	2	0,1	0,3
Уровень конкурентоспособности K	0,8	1	0,12	0,2	-0,88

На основе анализа полученных данных можно сделать выводы о том, что уровень конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» на конец 2017 года составил 0,12, что свидетельствует о неудовлетворительном уровне конкурентоспособности исследуемого хозяйствующего субъекта, не смотря на то, что в предшествующие периоды ООО «ПремьерАвиа» характеризовалась удовлетворительным уровнем конкурентоспособности: в 2016 году общий коэффициент составил 1.

Отрицательная динамика связана с существенным падением выручки в 2017 году. Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа», в первую очередь – выручки предприятия. По нашему мнению, улучшение использования кадрового потенциала компании поможет ООО «ПремьерАвиа» нарастить объем выручки и вернуть себе конкурентоспособные позиции на рынке.

### 2.3 Особенности использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа»

Кадровый потенциал является доминирующим фактором роста выручки, а, следовательно, и уровня конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа». Эффективное управление кадровым потенциалом – одна из важнейших характеристик роста и развития ООО «ПремьерАвиа». Проведем анализ особенностей использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа» на текущий момент.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «ПремьерАвиа» можно охарактеризовать данными, приведенными в таблице 2.10.

За исследуемый период наблюдается рост персонала исследуемой организации. Численность персонала ООО «ПремьерАвиа» в 2017 году составила 8 человек, что на 14 % больше, чем в 2016 году. Рост численности персонала связан с ростом клиентской базы и созданием новых рабочих мест. Кардинальных изменений в структуре персонала организации не произошло.

Таблица 2.10 -Обеспеченность ООО «ПремьерАвиа» трудовыми ресурсами

Категория персонала	2016	уд. вес	2017	уд. вес	Отклонения	
					+/-	%
Всего:	7	100	8	100	1	114
Директор	1	0,14	1	0,125	-	100

Продолжение таблицы 2.10

Координатор международных проектов	0	-	1	0,125	1	-
Ведущий специалист по бронированию	1	0,14	1	0,125	-	100
Специалист по бронированию	2	0,28	3	0,375	1	150
Бухгалтер	1	0,14	1	0,125	-	100
Водитель	1	0,14	1	0,125	-	100

Образовательная структура работников ООО «ПремьерАвиа» показана в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Образовательная структура персонала ООО «ПремьерАвиа» за 2016-2017 гг.

Образование	Количество, чел.		Удельный вес, %	
	2016	2017	2016	2017
Списочная численность работников на конец года, чел	7	8	100	100
В т. ч. имеющие образование				
Высшее	4	5	57	62,5
Среднее специальное	3	2	42,5	37,5
Общее среднее	0	0	0	0

Данные таблицы 2.11 свидетельствуют о том, что в анализируемый период работал персонал, преимущественно имея высшее и среднее специальное образование. Удельный вес работников, имеющих общее среднее и профессионально-техническое образование сокращается. Работников с общим средним образованием в 2017 году в организации нет. Однако можно говорить о том, что качественный состав работников судя по образовательной структуре увеличился.

В ООО «ПремьерАвиа» текучесть кадров слабо выражена (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Динамика оборота рабочей силы в ООО «ПремьерАвиа» в 2016 - 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2016 г. к 2015 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. к 2016 г.
Коэффициент оборота по приему, %	0,14	0,14	0,25	0	0,11
Коэффициент оборота по выбытию, %	0,14	0	0,125	-0,14	0,125
Коэффициент постоянства состава персонала, %	0,86	1	0,75	0,14	-0,25
Коэффициент текучести кадров, %	0,14	0	0,125	-0,14	0,125

На предприятии ООО «ПремьерАвиа» в 2017 году коэффициент оборота по приему увеличился на 11 % и составил 25 %, то есть количество принятых составляет 25 % от общего числа работающих. Коэффициент оборота по выбытию вырос на 12,5 % и составил 12,5 %, то есть число уволившихся составляет 12,5 % от общего числа работников. Превышение коэффициента приема над коэффициентом выбытия говорит о том, что число рабочих мест увеличилось за анализируемый период. Коэффициент постоянства состава персонала изменился в отрицательную сторону, и его размер равен 75 %. Это средний показатель, характеризующий степень стабильности трудового коллектива. Коэффициент текучести кадров за исследуемый период увеличился на 12,5 % и составил 12,5 %. В целом, за анализируемый период текучесть кадров в ООО «ПремьерАвиа» выросла, что является негативной тенденцией развития предприятия.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, координатор международных проектов (заместитель директора) определяет вакантные

рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в ООО «ПремьерАвиа» лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

Для облегчения подбора кандидатов создана квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Карта подготавливается на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

На основе собеседований (с ведущим специалистом по бронированию, а затем с заместителем директора и самим директором) выбирают кандидата, который наиболее подходит для этой должности.

Стоит отметить, что в ООО «ПремьерАвиа» нет положения по адаптации персонала. Именно отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечет за собой с одной стороны - не вработываемость нового сотрудника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации, а с другой стороны – низкую эффективность работы новых сотрудников, потерю в выручке компании и снижение эффективности деятельности организации в целом. Кроме того, адаптация напрямую связана с оценкой персонала и позволяет определить основные мотивирующие факторы новых сотрудников, включить их в процесс ротации кадров, а также оценить для них перспективы карьерного роста.



Все специалисты в компании в обязательном порядке проходят обучение:

- обучение общим стандартам туристической индустрии;
- обучение основам турагентской деятельности (бронирование пакетных туров, отелей). Обучение проводится либо в специализированных учебных центрах либо внутри компании на базе собственного учебного центра по собственной методике, адаптированной к региональному рынку и особенностям бизнес-туризма;
- системам бронирования жд-билетов и авиакомпаний-лоукостеров.

К действующей системе мотивации в ООО «ПремьерАвиа» можно отнести следующее:

- заработная плата рассчитывается на основании двух показателей: базовый оклад, который рассчитывается из количества рабочих дней в календарном месяце, и бонусной составляющей в привязке к доходам, полученным от работы конкретного специалиста, своеобразный KPI на уровне 5-15% от общего объема доходов в денежном эквиваленте в дополнение к окладу;
- поощрение бесплатными корпоративными поездками, билетами, турами.

В 2017 году ведущему специалисту по бронированию было поручено провести обследование работы менеджеров по бронированию. Результаты обследования в части выявленных нарушений работы менеджеров по бронированию представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Обследование работы менеджеров по бронированию: количество нарушений в 1 месяц

Параметр оценки	1 менеджер	2 менеджер	3 менеджер
Несоблюдение должностной инструкции	3	2	4
Несоблюдение инструкций, размещенных на информационных ресурсах	1	0	3

Продолжение таблицы 2.13

Несоблюдение трудового распорядка	3	2	5
Количество больничных дней	3	5	0
Невыход на работу в субботу	2	1	4
Отказ выполнять срочные рабочие задачи в нерабочее время	0	2	3
Отказ принимать участие в специальных проектах и мероприятиях	1	1	1
Отказ работать сверхурочно	2	1	0
Поступление обоснованных рекламаций со стороны клиентов	0	1	0
Оформление без согласования с руководством компании документов, в результате которых возникла дебиторская задолженность	2	1	0

По результатам проведенного обследования были выделены следующие проблемы использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа»:

- 1) Увеличилось число ошибок и нарушений в работе с клиентами, что приводит к потере клиентов и снижению выручки компании.
- 2) У сотрудников выявлена недостаточная мотивация для увеличения объема личных продаж.
- 3) Нежелание сотрудников выходить на работу в субботу.

Таким образом, с учетом проведенного анализа нами сделан вывод о том, что ключевыми проблемами развития персонала, влияющими на уровень конкурентоспособности предприятия, а именно на показатель выручки, являются:

- 1) Отсутствие системы адаптации новых сотрудников.
- 2) Недостаточный уровень мотивации агентов по бронированию.
- 3) Возросшее число ошибок и нарушений в работе с клиентами.

В связи с этим является необходимым разработать мероприятия по повышению потенциала сотрудников, что послужит фактором повышения уровня конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» в последующие периоды.

### 3 Повышение конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» за счет улучшения использования кадрового потенциала

#### 3.1 Основные направления улучшения использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа»

На основе анализа уровня конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа», проведенного нами во второй главе бакалаврской работы, мы пришли к заключению, что конкурентоспособность предприятия на 2017 год находилась на неудовлетворительном уровне. При этом в предшествующие периоды ООО «ПремьерАвиа» характеризовалась высоким уровнем конкурентоспособности.

Отрицательная динамика связана с существенным падением выручки в 2017 году, что обуславливает необходимость разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа», в первую очередь – выручки предприятия - через улучшение использования кадрового потенциала компании.

Также нами был проведен анализ особенностей использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа», по результатам которого были сделаны следующие выводы:

- 1) В ООО «ПремьерАвиа» ведется тщательный отбор кадров при приеме на работу.
- 2) В организации проводится на регулярной основе обучение персонала и повышение уровня квалификации сотрудников.
- 3) В ООО «ПремьерАвиа» существует перманентный контроль со стороны ведущего менеджера по бронированию за уровнем компетентности персонала.
- 4) Согласно обследованию 2017 года работы менеджеров по бронированию, ведущим менеджером по бронированию были выявлены

следующие проблемы развития персонала, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятия, а именно на показатель выручки:

- увеличение числа ошибок и нарушений в работе с клиентами;
- недостаточный уровень мотивации сотрудников для увеличения объема личных продаж при действующей системе мотивации;
- нежелание сотрудников выходить на работу в субботу.

5) В ООО «ПремьерАвиа» отсутствует система адаптации новых сотрудников.

В связи с этим является необходимым разработать мероприятия по устранению слабых мест в системе повышения потенциала работников предприятия, что послужит фактором повышения уровня конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» в последующие периоды.

С целью минимизации ошибок и нарушений при работе с клиентами со стороны менеджеров по бронированию, дополнительного поощрения сотрудников и мотивации выходить на работу по субботам, а также общей стандартизации работы при расчете заработной платы агентов по бронированию (базовой части и вознаграждения по отчету) мы предлагаем применить систему коэффициентов. К итоговой заработной плате могут быть применены как повышающие и понижающие коэффициенты, так и их сумма (таблица 3.1).

Таблица 3.1 Система коэффициентов стандартизации работы менеджеров по бронированию

Условия	Значение коэффициента
Базовый коэффициент	
Отсутствие ошибок и нарушений в процессе работы и взаимодействия с клиентами	1
Полное соблюдение должностных инструкций и инструкций, размещенных на информационных ресурсах (рассылки авиакомпаний, информация в «папке агента» и т.д.)	1
Соблюдения трудового распорядка	1

Продолжение таблицы 3.1

Отсутствие больничных (более 2-х дней в календарный месяц)	1
В случае как минимум 2-х рабочих суббот в месяц	1
Отсутствие прочих нарушений	1
Повышающий коэффициент	
3 рабочих субботы в месяц	0,05
Более 3-х рабочих суббот в месяц	0,1
Выполнение срочных рабочих задач в нерабочее время, а также выходные и праздничные дни	0,02-0,1 в зависимости от объема
Особые достижения, участие в специальных проектах мероприятиях	0,01-0,2 (в зависимости от трудности и особенностей выполненных задач)
Выполнение работ в рамках ненормированного рабочего дня	0,01-0,05
Понижающий коэффициент	
1 рабочая суббота в месяц	- 0,05
0 рабочих суббот в месяц	- 0,1
Нарушение трудового распорядка дня (опоздание на работу, невыход на работу без уважительной причины и т.д.)	-0,01 до -0,1 за каждый случай в зависимости от степени нарушения
Несоблюдения должностных инструкций и инструкций, размещенных на информационных ресурсах (рассылки авиакомпаний, информация в «папке агента» и т.д.), стандартов работы компании, ненадлежащее выполнение должностных обязанностей, поступление обоснованных рекламаций со стороны клиентов	- 0,01 до -0,2 в зависимости от степени нарушения с компенсацией фактически причиненного ущерба (при наличии такового)
Оформление без согласования с руководством компании перевозочных документов, туристических продуктов, прочих дополнительных услуг, в результате которых со стороны клиента/контрагента возникла дебиторская задолженность сроком более 5-ти банковских дней	-0,03 за каждый случай
Больничные* и прочие внеотпускные* пропущенные рабочие дни	- 0,03 за каждый пропущенный день, но не более -0,3 за календарный месяц. За исключением особых случаев, согласованных с руководством компании

Также нами разработана система адаптации нового персонала, особенно большую роль данная система играет для наиболее быстрого

включения в работу и наращивания объема личной выручки менеджеров по бронированию.

Процедура ввода в работу нового работника:

Шаг 1. Знакомство с непосредственным начальником – ведущим менеджером по бронированию, получение инструкций по работе.

Обсуждается круг задач, которые входят в компетенцию новичка, его должностные обязанности согласно должностной инструкции; функции других сотрудников отдела; порядок взаимодействия с руководителем. Руководитель знакомит новичка с принятыми в отделе методами планирования, отчетности и контроля, назначает наставника из числа опытных работников отдела. Рассматривается план вхождения в должность. Обговаривается порядок взаимодействия с другими отделами.

Шаг 2. Ознакомление с рабочим местом.

Шаг 3. Знакомство с коллегами отдела.

Шаг 4. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый работник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

Шаг 5. Выдача инвентаря для работы.

Шаг 6. Прохождение инструктажа по пожарной безопасности.

Шаг 7. Практическое знакомство с должностными обязанностями.

Шаг 8. Работник приступает к деятельности после ознакомления со своим личным планом работы на испытательный срок. Выполнение плана работы на период испытательного срока контролируется непосредственным руководителем.

Стоит отметить, что необходимым условием успешной адаптации менеджеров по бронированию является эффективная мотивация. Новый работник должен понимать, какое вознаграждение он получит за выполнение той или иной работы. Для этого проводилось ознакомление с Положением о премировании и системой коэффициентов, описанной ранее.

Начальный этап адаптации ООО «ПремьерАвиа» происходит при вводе в работу нового сотрудника и знакомстве с коллегами, при возникающих

вопросах он может обратиться к ведущему менеджеру по бронированию или к заместителю директора. На этом процесс адаптации персонала в организации заканчивается.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Предложенные нами мероприятия будут направлены на стимулирование показателей производительности труда, текучести кадров и увеличения объема личных продаж, что впоследствии приведет к увеличению выручки ООО «ПремьерАвиа» и уровня конкурентоспособности предприятия.

Рассчитаем эффективность внедрения разработанных мероприятий в ООО «ПремьерАвиа» (таблица 3.2).

Таблица 3.2 Прогноз основных результатов деятельности ООО «ПремьерАвиа» после внедрения мероприятия

Показатели	2017, до внедрения мероприятий	2018, после внедрения мероприятий	2019, прогноз	Изменение 2018 к 2017	Изменение 2019 к 2018
Выручка, тыс. руб.	8907	12500	17500	3593	5000
Себестоимость, тыс. руб.	5614	6000	6700	386	700
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3293	6500	10800	3207	4300
Численность ППП, чел.	8	8	9	0	1
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	4100	4300	5000	200	700
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1113,4	1562,5	1944	449,1	381,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	512,5	537,5	555	25	17,5



### Продолжение таблицы 3.2

Рентабельность продаж, %	37	52	62	15	10
Затраты на рубль выручки	63	48	38	-15	10

Таким образом, после введения в деятельность организации предложенных нами мероприятий анализ прогноза ключевых показателей показывает, что:

1) в 2018 году по сравнению с результатами 2017 года произойдет рост деятельности ООО «ПремьерАвиа» по всем ключевым показателям. Выручка от продаж вырастет на 49 % и достигнет уровня 2015 года. Рост себестоимости продаж ожидается незначительный – 7 %. В виду этого прибыль от продаж увеличится на 97 %.

2) в 2018 году произойдет увеличение годового фонда оплаты труда по сравнению с 2017 годом на 5 % , увеличение фонда произойдет за счет повышения среднемесячного уровня оплаты труда одного работающего, а не за счет увеличения численности работников, так как их количество останется неизменным. При этом производительность труда также существенно увеличится в результате внедрения разработанных нами мероприятий на 40 %.

3) в 2019 году по сравнению с результатами 2017 года выручка от продаж вырастет практически в 2 раза - на 96 %. При этом произойдет увеличение себестоимости продаж на 19 %. В виду этого прибыль от продаж увеличится в три раза.

4) в 2019 году произойдет также увеличение годового фонда оплаты труда по сравнению с 2017 годом на 22 %, в компании увеличится штат менеджеров по бронированию на 1 позицию. Производительность труда также существенно увеличится за анализируемый период - на 75 %.

На рисунке 3.1 представлена трансформация показателей деятельности ООО «ПремьерАвиа» в прогнозном периоде.

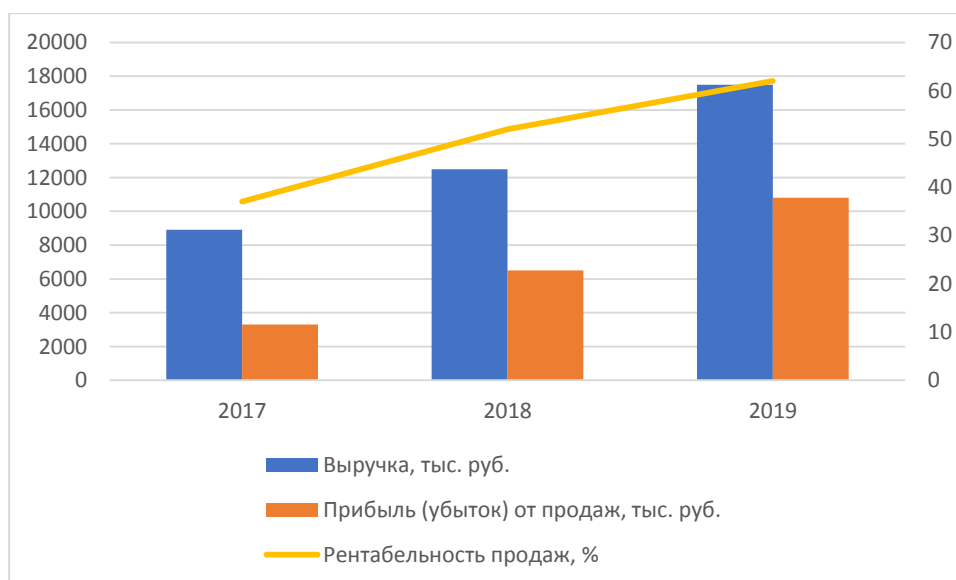


Рисунок 3.1. - Изменение показателей деятельности ООО «ПремьерАвиа» в прогнозном периоде

В таблице 3.3 представлены результаты расчетов конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» в прогнозном периоде после внедрения мероприятий

Таблица 3.3 Показатели конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» после внедрения мероприятий

Показатель	2017	2018	2019	2018- 2017гг.	2018- 2017гг.
Операционная эффективность объекта Ra	1,6	2,1	2,6	0,5	0,5
Операционная эффективность по выборке Rs	9	9	9	-	-
Коэффициент операционной эффективности Kг	0,2	0,23	0,29	0,03	0,06
Индекс изменения выручки объекта Ia	0,44	1,4	1,4	1	0
Индекс изменения выручки по выборке Is	1,4	1,4	1,4	-	-

Продолжение таблицы 3.3

Коэффициент стратегического позиционирования $K_i$	0,3	1	1	0,7	0
Ликвидность объекта $L_a$	2,2	2,2	2,2	-	-
Ликвидность по выборке $L_s$	1,1	1,1	1,1	-	-
Коэффициент финансового состояния $K_f$	2	2	2	-	-
Уровень конкурентоспособности $K$	0,12	0,46	0,58	0,34	0,12

На основе анализа представленных прогнозных данных можно сделать выводы о том, что уровень конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» после внедрения предложенных нами мероприятий в 2018 году вырастет практически в 4 раза, а в 2019 году еще в 1,7 раз, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий и положительном влиянии их внедрения на уровень конкурентоспособности исследуемого хозяйствующего субъекта.

Все предложенные нами мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» рассмотрим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 Мероприятия, направленные на улучшение использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа»

Мероприятие	Ответственный за исполнение	Период проведения	Затраты на мероприятие
Система коэффициентов	Заместитель директора	1 год	200 тыс. руб.
Система адаптации персонала	Ведущий специалист по бронированию	1 год	186 тыс. руб.

Таким образом, совокупные затраты на улучшение использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» с учетом всех мероприятий составят:  $200 + 186 = 386$  тыс. руб.

Теперь рассчитаем экономический эффект от предложенного проекта мероприятий. Планируется что увеличение выручки от проведения мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» составит 40 %. Расчет производится по следующей формуле 3.1:

$$P = \frac{T \cdot \Pi \cdot D}{100 \%} - И \quad (3.1)$$

где  $P$  – экономический эффект, руб.;

$T$  – среднедневной оборот в период до внедрения проекта, руб.;

$\Pi$  – прирост среднедневного товарооборота в период проведения мероприятий, %;

$D$  – число дней учета товарооборота в период проведения мероприятий;

$И$  – расходы на проект, руб.

Проведем расчет экономического эффекта от разработки мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа». Предположим, что за счет данной стратегии темпы роста продаж увеличатся на 40 %, тогда:

$$P = \frac{24,4 * 40\% * 365}{100 \%} - 386 = 3\,176,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от разработки мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» равен 3 176 800 рублей.

Экономическая эффективность рассчитывается путём сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата:

$$(386/3176,8) * 100 \% = 12 \%$$

Экономическая эффективность от разработки мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» равна 88 %, что является очень высокой оценкой. Таким образом, проведенная оценка экономической эффективности разработки мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» показала, что их реализация является целесообразной, так как способствует достижению поставленных целей, таких как повышение уровня конкурентоспособности через увеличение объема выручки компании.

## Заключение

Единого общепризнанного определения понятия «конкурентоспособность» в научном сообществе и управленческой практике, которое способно в полной мере отразить сущность данной экономической категории, в настоящее время не существует. Изученные нами определения обуславливают наличие разных уровней конкурентоспособности. По нашему мнению, конкурентоспособность предприятий в рыночной экономике является обобщающей характеристикой деятельности хозяйствующего субъекта, отражающей уровень эффективности использования экономических ресурсов предприятием по сравнению с эффективностью использования экономических ресурсов конкурентами.

В работе были рассмотрены ключевые методы оценки конкурентоспособности. Одним из методов оценки выступает динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия. Данный метод оценки конкурентоспособности предприятия охватывает ключевые характеристики деятельности предприятия, исключает дублирование оценочных параметров и позволяет на основе полученных динамических рядов проводить факторный анализ и прогнозировать уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В настоящее время одним из важных аспектов экономического развития предприятия и повышения его конкурентоспособности является кадровый потенциал. Исследование роли человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности предприятий на основе работ отечественных и зарубежных экономистов позволяет заключить, что крупные и успешные компании в полной мере осознают важность человеческого фактора. Однако в мировой экономике существует много более мелких предприятий, для которых прибыль является единственной целью их деятельности.

Объектом настоящей бакалаврской работы выступает ООО «ПремьерАвиа». Ключевой целью функционирования ООО «ПремьерАвиа»

выступает предоставление полного спектра услуг, связанных с организацией деловых путешествий. В 2017 году по сравнению с результатами 2016 года произошел спад деятельности ООО «ПремьерАвиа» по всем ключевым показателям. Выручка от продаж упала на 57 %. В виду этого валовая прибыль и прибыль от продаж снизилась на 17 %. В 2017 году мы наблюдали рост коммерческих расходов до 5614 руб. При анализе чистой прибыли ООО «ПремьерАвиа» стоит отметить снижение показателя в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 28 %. В 2017 году произошло снижение годового фонда оплаты труда по сравнению с 2016 годом на 45 %. При этом производительность труда также существенно снизилась за анализируемый период (на 57 %).

Решение проблемы повышения конкурентоспособности неразрывно связано с оценкой уровня конкурентоспособности. Уровень конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» на конец 2017 года составил 0,12, что свидетельствует о неудовлетворительном уровне конкурентоспособности исследуемого хозяйствующего субъекта, не смотря на то, что в предшествующие периоды ООО «ПремьерАвиа» характеризовалась удовлетворительным уровнем конкурентоспособности: в 2016 году общий коэффициент составил 1. Отрицательная динамика связана с существенным падением выручки в 2017 году. Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа», в первую очередь – выручки предприятия.

Нами был проведен анализ особенностей использования кадрового потенциала в ООО «ПремьерАвиа», по результатам которого были сделаны следующие выводы: в ООО «ПремьерАвиа» ведется тщательный отбор кадров при приеме на работу; в организации проводится на регулярной основе обучение персонала и повышение уровня квалификации сотрудников; в ООО «ПремьерАвиа» существует перманентный контроль со стороны ведущего менеджера по бронированию за уровнем компетентности

персонала; согласно обследованию 2017 года работы менеджеров по бронированию, ведущим менеджером по бронированию были выявлены следующие проблемы развития персонала, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятия, а именно на показатель выручки (увеличение числа ошибок и нарушений в работе с клиентами; недостаточный уровень мотивации сотрудников для увеличения объема личных продаж при действующей системе мотивации; нежелание сотрудников выходить на работу в субботу); ООО «ПремьерАвиа» отсутствует система адаптации новых сотрудников.

С целью минимизации ошибок и нарушений при работе с клиентами со стороны менеджеров по бронированию, дополнительного поощрения сотрудников и мотивации выходить на работу по субботам, а также общей стандартизации работы при расчете заработной платы агентов по бронированию (базовой части и вознаграждения по отчету) мы предлагаем применить систему коэффициентов. К итоговой заработной плате могут быть применены как повышающие и понижающие коэффициенты, так и их сумма. Также нами разработана система адаптации нового персонала, особенно большую роль данная система играет для наиболее быстрого включения в работу и наращивания объема личной выручки менеджеров по бронированию.

После введения в деятельность организации предложенных нами мероприятий анализ прогноза ключевых показателей показывает, что уровень конкурентоспособности ООО «ПремьерАвиа» после внедрения предложенных нами мероприятий в 2018 году вырастет практически в 4 раза, а в 2019 году еще в 1,7 раз, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий и положительном влиянии их внедрения на уровень конкурентоспособности исследуемого хозяйствующего субъекта. Экономическая эффективность от разработки мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «ПремьерАвиа» равна 88 %, что является очень высокой оценкой.



## Список используемой литературы

- 1) Кругман П. Возрастающая отдача, монополистическая конкуренция и международная торговля // Вехи экономической мысли Т. 6: Международная экономика / П. Кругман; под общ. ред. А.П. Киреева. М.: ТЕИС, 2006. 720 с.
- 2) Голованова, Л.А., Мартиросян, М.А. Понятие кадрового потенциала предприятия // Электронное научное издание «Ученые заметки ТОГУ», 2017, Том 8, №4, С. 232 – 236.
- 3) Дандыкина Е. М. Формирование кадрового потенциала инновационных компаний // Молодёжь и наука: Сборник материалов VII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 50-летию первого полета человека в космос [Электронный ресурс]. – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2014. – Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/section04.html>.
- 4) [Коноплёва Г. И. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития / Г.И. Коноплёва, А.С. Борщенко // Альманах современной науки и образования. – 2014. – № 2. – С. 86-88.
- 5) Неверкевич Д. О. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций // ННОУ «Московский гуманитарный университет». – 2013. – С. 23.
- 6) Агарзаева Г. Ш. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях / Г.Ш. Агарзаева, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. – 2015. – № 5. – С. 227-229.
- 7) Кравченко А. И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: Юрист, 2001. – С. 127.
- 8) Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям – М.: Изд-во ин-та социологии, 1997 г.

- 9) Хунгуреева И. П. Экономика предприятия / И.П. Хунгуреева, Н.Э. Шабыкова, И.Ю. Унгаева // Уч. пос. ВСГТУ. – 2014. – С. 240.
- 10) Козлова Т. В. Оценка экономического потенциала предприятия. / Т.В. Козлова, Н.В. Заболотская // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. – С. 42-47.
- 11) Балабанова Л.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. – М.: Центр учеб. лит-ры, 2013. – С.468.
- 12) Миллер М. А., Шинкевич Д.В. Повышение качества персонала в сфере услуг // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2013. – №1. – С. 112-114.
- 13) Armstrong M (2016), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, London: Kogan Page.
- 14) Cascio, W. F., 2000. Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- 15) Tintor, J., 1995. "Analiza ljudskih potencijala". Ekonomski analitičar, (4), 36-45.
- 16) Sveiby, K. E., 1997. "Mjerenje neopipljive imovine". Ekonomija, 4 (1), 49- 62.
- 17) Collins, C., Smith, K. G. and Stevens, C. K., 2001. Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firms [online]. Available from: [[www.ilr.cornell.edu/cahrs](http://www.ilr.cornell.edu/cahrs)].
- 18) Fitz-enz, J., 2000. The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance. New York: AMACOM.
- 19) Stewart, T. A., 1997. Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday.
- 20) Mayo, A., 2001. The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing. London: Nicholas Brealey Publishing.
- 21) Drucker, P. F., 1999. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Collins Publishers.

- 22) Romer, Paul M., 1990. "Human capital and growth: Theory and evidence," Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, Elsevier, vol. 32(1), pages 251-286.
- 23) Матаева Б. и Омарова А. Взаимосвязь управления персоналом и конкурентоспособности организации // Сетевой журнал «Научный результат». Серия «Технологии бизнеса и сервиса». – Т.2, No1(7), 2016.
- 24) Luț, Dina Maria (2010), Lifelong Education and Training - Major Condition of Human Capital Development, Analele Universității Eftimie Murgu Reșița, Fascicola II – Studii Economice, ISSN 1584-0972, pp. 404-412.
- 25) Perț, Steliana (2000). „Capitalul uman, factor cheie al dezvoltării economice durabile. Convergențe și disparități”, IEN, București.
- 26) Nadrljanski, M. (2010). Komunikologija i menadžment. Split: Redak, 2010.
- 27) Bulatovic, Iva & Djurasevic, Silvana & Stranjančević, Ana. (2016). Human resources as a factor of competitiveness and quality in the hospitality industry. 143-149. 10.15308/Sitcon-2016-143-149.
- 28) M. Nadrljanski: Komunikologija i menadžment, Redak, Split 2010. (ISBN 978-953-7595- 22-7).
- 29) Human resource management. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. Edition, 5, illustrated. Publisher, Allyn and Bacon, 1993.
- 30) Leiponen, Ada. (2000). Competencies, Innovation And Profitability Of Firms. Economics of Innovation and New Technology. 9. 1-24.
- 31) Чайникова Л. Н., Чайников В. Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с. Челябинск, 2009. – 28 с.
- 32) Воронов Д. С., Криворотов В.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия//Проблемы организации конкурентоспособного производства и повышения устойчивости производственных систем. Сборник научных статей. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. – с. 481-488.

- 33) Ершова И.В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 1999. – 151 с.
- 34) Годовой отчет о деятельности Акционерного общества «Производственное объединение «Уральский оптико-механический завод» имени Э. С. Яламова» за 2016 год – Режим доступа: <http://www.uomz.com/links.html>.
- 35) Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Конкурентоспособность социально-экономических систем: монография / под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. М.: Экономика, 2014. – 466 с.
- 36) Береговая Ирина Борисовна Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия // Символ науки. 2015. №12-1.
- 37) Александрова Ю.Ю. Современное содержание механизма конкуренции // Проблемы современной экономики. –2007. – № 1(21).
- 38) Мигранян А.А. Конкурентоспособность и структурная перестройка экономической системы государства в условиях трансформации экономики [Электронный ресурс] / А.А. Мигранян. – Режим доступа: <http://www.bali.ostu.ru/umc/arhiv/2005/1/Migranyn.pdf>.
- 39) Белкин В.Г. Конкурентная среда и конкурентоспособность экономических объектов: монография / В.Г. Белкин, Ю.Д. Шмидт, И.М. Романова. – Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2007. – С. 95.
- 40) Радаев В. Основные подходы к анализу конкуренции // TopManager. – 2005. - № 11. – С. 11.
- 41) Яшин Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование. Саратов: СГЭА, 2004. 248 с.
- 42) Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Инфра-М, 2000. 312 с.

43) Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Рос. экон. журн. 1998. № 3. С. 34.

44) Завьялов П.С. Международная конкурентоспособность (на уровне национальной экономики, отрасли, предприятия, товара) / П.С. Завьялов, Г.Л. Азоев, К.В. Швандар. – М.: ВНИИВС, 1997. – 96 с.

45) Комков Н.И. Многоуровневая структура и подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособность» [Электронный ресурс] / Н.И. Комков, А.В. Лазарев. – Режим доступа: <http://df7.ecfor.rssi.lru.pdf.pdf>.

46) Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. Дом С.-Петерб. гос ун-та, 2008. – 548 с.

47) Воронов Д. С., Криворотов В.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия//Проблемы организации конкурентоспособного производства и повышения устойчивости производственных систем. Сборник научных статей. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. – с. 481-488.

48) Попадюк Т. Г. Конкурентоспособность в новой экономике: вопросы управления. - М.: МГСУ, 2008. - 200 с.

49) Носова М.Ю. Взаимосвязь и взаимовлияние дифференциации товара и конкурентоспособности фирмы на отраслевых рынках в условиях трансформируемой экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук.

50) Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с.

51) Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2005. 560 с.

52) Савельева Н.А. Формирование конкурентоспособности в отраслях промышленного производства: теория и методология: дис. д-ра экон. наук. – Ростов-на-Дону: Ростовский гос. экон. ун-т, 2005.

53) Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости. – М.: Экономика, 1996. – 393 с.

54) Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - №2 [электронный ресурс] <http://www.mavriz.ru/articles/2006/2/4109.html>.

55) Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 4 (24). С. 17-27.

56) Молочников Н. Р. Развитие многоуровневой конкурентоспособности / Н. Р. Молочников, Т. Г. Пономарева. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2008. - 97 с.

57) Макаренко О.Г. Формирование конкурентоспособных систем управления промышленным производством / О.Г. Макаренко. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 1997.

58) ООО «ПремьерАвиа» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.premier-avia.ru>

59) ООО "Тюменское центральное агентство воздушных сообщений" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://tcavs.ru/about>

60) Сбис – Сеть деловых коммуникаций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sbis.ru>

61) Таларии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.talarii.ru>

62) Атланта бизнес тревел [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://atlanta-bt.ru>