

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)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций (на примере ООО «Логист»)

Обучающийся

П. В. Вишенин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Вишенин П.В.

Тема работы: Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций.

Научный руководитель: к. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа.

Цель исследования – исследование вопросов повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций.

Объектом бакалаврской работы является ООО «Логист».

Предметом бакалаврской работы являются показатели эффективности персонала предприятия.

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: логический, сравнительный, систематизации, обобщения и анализа, а также экспертно-аналитический подходы и другие.

В бакалаврской работе проведено исследование вопросов повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций. По результатам оценки эффективности персонала организации ООО «Логист» предложены мероприятия по повышению эффективности персонала ООО «Логист» на основе развития его компетенций.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по повышению эффективности персонала ООО «Логист» на основе развития его компетенций позволят улучшить систему управления персоналом рассматриваемой организации в целом.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 37 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 20.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций.....	6
1.1 Значение повышения эффективности персонала в деятельности предприятия и методы ее оценки	6
1.2 Экономическое содержание компетентностного подхода в повышении эффективности персонала	13
2 Оценка эффективности персонала организации на примере ООО «Логист»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Логист»	23
2.2 Оценка эффективности персонала организации на примере ООО «Логист»	30
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности персонала ООО «Логист» на основе развития его компетенций	40
3.1 Направления повышения эффективности сотрудников ООО «Логист» на основе компетентностного подхода.....	40
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	46
Заключение	51
Список используемой литературы	54
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Логист» за 2021 г.....	58
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ООО «Логист» на 31.12.2021 г.	59
Приложение В Отчёт о финансовых результатах ООО «Логист» на 31.12.2020 г.	60

Введение

Неэффективная работа персонала, недостаточный уровень его профессионализма и компетентности зачастую негативно отражается на показателях эффективности деятельности организации. Так, недостаточный уровень профессионального развития сотрудников приводит к снижению производительности труда, снижает эффективность процессов взаимодействия персонала с клиентами и контрагентами, а также ухудшает показатели финансовых результатов предприятия. По этой причине, в настоящее время, очень важно для каждой компании внедрять в собственные системы управления персоналом подходы, основанные на развитии ключевых компетенций сотрудников. Сегодня, использование в управлении персоналом организации подходов, направленных на развитие его компетенций, позволяет получить конкурентные преимущества на высококонкурентном рынке, а также улучшить показатели эффективности деятельности.

В виду актуальности исследования целью данной бакалаврской работы является исследование вопросов повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций.

Задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций;
- провести анализ эффективности персонала на примере ООО «Логист»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности персонала ООО «Логист» на основе развития его компетенций.

Объектом бакалаврской работы является ООО «Логист».

Предметом бакалаврской работы являются – показатели эффективности персонала предприятия.

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: логический, сравнительный, систематизации, обобщения и анализа, а также экспертно-аналитический подходы и другие.

Методологическую основу исследования составили работы известных российских и иностранных ученых, посвященные теории и реализации подхода развития компетенций персонала в сфере управления персоналом организации, а также нормативно-правовые акты, в числе которых Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ и другие. Информационной базой исследования послужила бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия ООО «Логист».

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по повышению эффективности персонала ООО «Логист» на основе развития его компетенций позволят улучшить систему управления персоналом рассматриваемой организации в целом.

Бакалаврская работа состоит из следующих элементов: введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В введении обозначена актуальность, цели и задачи бакалаврской работы, ее практическая значимость. В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание повышения эффективности персонала, методы ее оценки, а также роль и значение развития компетенций в повышении эффективности персонала. Вместе с тем изучены основные виды компетенций, способы управления ими, методы оценки компетенций и их развития. Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика ООО «Логист», а также проанализированы показатели эффективности персонала предприятия. В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по повышению эффективности персонала ООО «Логист» на основе развития его компетенций. В заключении сделаны выводы о проделанной работе в рамках исследования.

1 Теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций

1.1 Значение повышения эффективности персонала в деятельности предприятия и методы ее оценки

Персонал является главным ресурсом любой организации, эффективность которого во многом определяет финансовый результат работы всего предприятия [2].

«Повышение эффективности персонала – одна из основных задач любого руководителя или владельца бизнеса. При правильной организации труда можно извлечь максимум пользы из привычных условий. Продуктивная работа персонала позволяет улучшить бизнес-результаты и снизить затраты» [30, с. 58].

Повышение эффективности персонала достаточно трудоемкий процесс, однако сформированная эффективная команда дает большое количество преимуществ для работы предприятия. Основные цели повышения эффективности персонала предприятия представлены на рисунке 1.

В процессе повышения эффективности персонала научными авторами отмечается важность всех уровней управления: отделов кадров, руководителей подразделений, высшего руководства [1].

Повышение эффективности персонала предполагает внедрение критериев эффективности в систему управления персоналом предприятия, которые, в свою очередь, позволяют достичь:

- «исправление низкого качества исполнения (определение необходимости развития);
- мотивирование сотрудников на освоение высоких стандартов исполнения (через постановку амбициозных и объемных целей, через обеспечение положительной поддержки);

- вознаграждение достойного уровня исполнения (через повышенную оплату или нематериальные способы вознаграждения);
- утверждение заявленных ценностей и культуры организации; – определение необходимости развития сотрудников для исполнения более сложных ролей;
- последовательное планирование развития и продвижения тех сотрудников, которые составляют кадровый резерв;
- контроль исполнения и выявление достижений организации и тех сторон ее деятельности, которые нуждаются в развитии» [28, с. 168].



Рисунок 1 – Цели повышения эффективности персонала [3]

В общем виде система управления эффективностью персонала предприятия состоит из следующих основных элементов, представленных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Элементы управления эффективностью персонала

Вместе с тем, управление эффективностью персонала включает следующие процессы:

- «оценка персонала: формирование документов по оценке/аттестации персонала, получение и анализ информации по

результатам оценки/аттестации для планирования работы и управления персоналом;

- подбор персонала: управление работой с кандидатами и информацией о них, формирование необходимой отчетности, планирование и контроль затрат на подбор персонала;

- обучение персонала: планирование и контроль выполнения обучающих мероприятий, формирование необходимой отчетности, мониторинг изменения уровня квалификации;

- работа с кадровым резервом: мониторинг изменения квалификации сотрудника и оценка соответствия планируемой должности, формирование необходимой статистической и аналитической отчетности, планирование и контроль затрат на мероприятия по подготовке кадрового резерва;

- управление компенсационными пакетами: управление документами по компенсациям персоналу (приказы о назначении/изменении компенсаций, занесение компенсаций в трудовой договор и пр.), управление процедурами мотивации (виды и сроки компенсаций, компенсационные пакеты и пр.) и выплат по компенсациям;

- управление затратами на персонал;

- планирование фонда оплаты труда и другое» [31, с. 88].

В рамках реализации мероприятий по повышению эффективности персонала важным процессом является оценка текущей эффективности сотрудников [4].

«Оценка эффективности персонала представляет собой целый комплекс мероприятий, которые позволяют понять, как соотносятся финансовые вложения в сотрудников и какую прибыль из этого извлекает предприятие. Оценка эффективности персонала необходима для анализа существующего состояния и характеризует способность менеджмента влиять на деятельность любого подразделения или организации в целом» [24, с.

224]. Целью данной оценки является выявление резервов роста трудовых ресурсов в целях повышения эффективности вложенных в них средств.

Многие российские и зарубежные ученые-экономисты разрабатывают различные собственные методики оценки эффективности персонала организации. Некоторые из изученных методик в рамках проведенного исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методики оценки эффективности персонала [5]

Автор методики	Характеристика
Н. П. Кондраков	в представленной методике за основу анализа берутся показатели среднесписочной численности работников, производительность труда, количество рабочих дней и другое [22 с. 329].
Л.В. Салова	в данной методике основными показателями для анализа эффективности персонала выступают показатели отработанного времени, эффективности его использования, фонда заработной платы, его использования, а также учитываются показатели производительности труда. В данной методике не учитывается структура персонала и его движение в течение определенного периода [31, с. 88].
Н. А. Наумова	в представленной методике за основу анализа берутся показатели: структура персонала и движение работников, уровень производительности труда, фонд оплаты труда и его использование, показатели эффективности использования персонала. В данной методике учитываются практически все существующие показатели [27, с. 35].

Согласно данным таблицы 1, различные методики оценки эффективности персонала зачастую содержат большое количество схожих показателей. При оценке эффективности персонала рекомендуется комбинировать различные методики [6].

В общем виде, методика оценки эффективности персонала и основные ее этапы представлены на рисунке 3.

Вместе с тем основными показателями оценки эффективности персонала являются:

- показатель производительности труда,

- структура персонала и его движение,
- фонд рабочего времени,
- степень обеспеченности трудовыми ресурсами,
- изменение средней заработной платы в периоде,
- эффективность использования фонда заработной платы,
- использование фонда рабочего времени,
- рентабельность персонала,
- социальная политика предприятия.



Рисунок 3 – Основные этапы оценки эффективности персонала

В рамках, представленных на рисунке 3, этапов оценки эффективности персонала рассчитываются следующие показатели [7].

Коэффициент оборота по приему (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого персонала за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (1)$$

Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2)$$

Коэффициент текучести кадров (Кт):

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (3)$$

Данные три коэффициента позволяют провести анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия.

Оценить эффективность использования рабочего времени позволяет анализ динамики фонда рабочего времени (ФРВ):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П}, \quad (4)$$

где ЧР – численность работников;

Д – средняя продолжительность рабочего дня;

П – количество отработанных дней работником за год.

Производительность труда (ПТ) рассчитывается по формуле 5.

$$ПТ = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (5)$$

В заключении пункта сделан вывод, что процесс оценки эффективности персонала организации довольно сложный и трудоемкий процесс, направленный на выявление основных характеристик персонала, его потенциала, что в дальнейшем позволяет сформировать оптимальные управленческие решения по повышению финансовой результативности каждого сотрудника. Оценка эффективности сотрудников и процесс повышения данной эффективности тесно связаны со всеми основными функциями процесса управления персоналом [8].

1.2 Экономическое содержание компетентностного подхода в повышении эффективности персонала

В настоящее время подход к повышению эффективности персонала, основанный на развитии его компетенций или компетентностный подход представляет собой систему управления персоналом, при которой сотрудник выполняет трудовую деятельность в соответствии с освоенными им компетенциями и навыками. Сегодня, вопросы использования компетентностного подхода являются достаточно актуальными, многие компании начинают внедрять данный подход в собственные процессы управления и развития персонала. В связи с этим, многие ученые-экономисты предлагают собственные определения компетентностного подхода.

Так, А.Я. Кибанов считает, что «компетентностный подход в управлении персоналом – это комплекс взаимосвязанных инструментов и механизмов, направленных на создание новых возможностей для организации за счет широкого применения и развития компетенций работников, выраженных в знаниях, навыках, владении технологиями, поведенческих характеристиках». Эффективность и развитие компании имеет прямую зависимость от компетенции ее сотрудников [19, с. 81].

Вместе с тем подход, основанный на развитии компетенций персонала тесно связан с понятиями «компетенция» и «компетентность». Ниже представлены взгляды различных ученых на данные понятия.

Так, Пушкарев Н. Ф. определяет компетенцию как «предметную область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности» [30, с. 71].

Авторы Долбин А.А., Кузнецова Т.В. считают, что «компетенция – это определенное качество личности, сформированное теоретическими знаниями и практическим опытом, позволяющее принимать правильные решения и получать эффективный результат в процессе трудовой деятельности» [13, с. 47].

Кязимов К.Г. считает, что «компетенция – это атрибут компании, то поведение сотрудника, в котором отражаются его компетентность и отношение к работе» [23, с. 9].

В то же время авторы Казаринова Е.Б. и Казаринова О.И., считают, что «компетентность – это многоцелевой инструмент работы с персоналом, ориентированный в конечном итоге на достижение установленной бизнес-стратегии» [17, с. 108].

Галинуров А.Р. определяет профессиональную компетентность как «систему знаний, умений и навыков, профессионально значимых качеств личности, обеспечивающих возможность выполнения профессиональных обязанностей определенного уровня» [9, с. 77].

Следовательно, согласно рассмотренным определениям, «компетенция» – это производное понятие от понятия «компетентность» [2, с. 56].

В практике управления по компетенциям в российских компаниях применяются обе трактовки, а также одновременно используются и модели компетенций, и профессиональные стандарты [9].

Перечень профессиональных компетенций сотрудника, вне зависимости от его уровня, выбирается управляющим составом предприятия

в соответствии с выбранной моделью управления персоналом в рамках определенной компании (рисунок 4).



Рисунок 4 – Характеристика профессиональных стандартов и модели компетенций

В общем виде, иерархия компетенций работника представлена на рисунке 5.

Также в процессе управления эффективностью персонала выделяются следующие три типа компетенций:

- Ключевые – это знания, обязательно необходимые сотруднику для выполнения своей основной деятельности в конкретной компании. Такими знаниями могут быть внутренние нормативные акты, стратегия компании, внутренние правила и порядок работы и другое.
- Управленческие – знания и навыки, необходимые в своей профессиональной деятельности управляющим сотрудникам и позволяющие им достичь поставленных перед компанией целей, как краткосрочных, так и долгосрочных, и стратегических.
- Профессиональные – это знания и умения, необходимые сотруднику для того, чтобы занять желаемую должность и выполнять, соответствующий данной должности функционал [10, с. 54].



Рисунок 5 – Иерархия компетенций работника [11]

Также по мнению авторов Долбина А. А., Кузнецовой Т. В «существуют универсальные компетенции, которые не зависят от специфики определенной работы, но они помогают строить карьеру. К ним относятся интеллектуальные, социальные и волевые компетенции:

- - критическое мышление,
- - решительность,
- - аналитические способности,
- - лидерство,
- - коммуникабельность,
- - креативность,
- - многозадачность,
- - умение работать в команде,
- - пунктуальность и другое» [13, с. 47].

В целях получения необходимого результата в процессе развития компетенций сотрудников важно четко понимать какие именно компетенции необходимы для развития определенной категории персонала предприятия. Для этого обычно на предприятии формируется новая или используется готовая модель компетенций, которая адаптируется под особенности конкретного предприятия и сотрудника [14].

Обычно, процесс управления персоналом, направленный на развитие его компетенций состоит из следующих этапов:

- формирование методики оценки текущего уровня компетенций сотрудников;
- формирование стандартов компетентности сотрудников;
- оценка текущего уровня развития компетенций сотрудников;
- определение соответствия или несоответствия сотрудником занимаемой должности и выполняемым функциям на основе оценки его компетентности;
- формирование мероприятий по развитию компетенций сотрудников,

- оценка эффективности проводимых мероприятий по развитию компетенций персонала [15, с. 621].

Пример модели развития компетенций представлен на рисунке 6 [12].



Рисунок 6 – Пример модели развития компетенций персонала

«Грамотно построенная модель компетенций позволяет эффективно управлять компетентностью работника и обеспечивает тесную связь между поведением, способностями и свойствами, характерными для специалиста, и поставленными перед ним задачами. Необходимо учитывать, что управление компетентностью персонала будет эффективным только тогда, когда оно будет запущено в компании как непрерывный процесс, обеспечивающий совместимость между работниками по уровню знаний, процедурам взаимодействия, по способам принятия и реализации управленческих решений» [6, с. 81].

Модель развития компетенций используется на различных уровнях повышения эффективности персонала. Интересно отметить, что на сегодняшний день наибольшую популярность данный метод приобрел на этапе стимулирования персонала к труду, что является вполне оправданным,

так как это повышает эффективность трудовой мотивации даже у тех работников, которые изначально не были вполне подходящими для занимаемой должности, за счет чего сотрудник мотивируется не только к заработку денег, но и к обучению и профессиональному становлению.

«Важно отметить, что эффективность применения компетентностного подхода зависит от нескольких факторов. В первую очередь, это правильно организованная работа с персоналом компании, а также, осознание руководством необходимости анализа оценки и отслеживания информации о компетенциях сотрудников, использования и сильных сторон, и компенсации слабостей, с целью минимизирования негативного влияния на компанию. Данный метод может стать отличным помощником не только на этапе отбора, но и при формировании команды для определенного проекта внутри уже сложившегося коллектива» [15, с. 619].

Далее подробно рассмотрена система оценки персонала по компетенциям [14].

Система оценки компетенций персонала является эффективным способом, который дает работодателю возможность выявить уровень развития компетенций конкретного сотрудника, создать эффективный кадровый резерв на предприятии, получить необходимую информацию, которая позволит принять оптимальные решения в области управления персоналом в процессе достижения основных задач, стоящих перед компанией [29].

Основная цель использования системы оценки компетенций персонала – это рост эффективности персонала, его качества по профессиональным, управленческим, личностно-деловым параметрам [18, с. 171].

Вместе с тем, использование системы оценки компетенций персонала преследует следующие задачи:

- формирование обоснованных решений в области управления персоналом;
- рост эффективности персонала;

- рост показателей эффективности деятельности организации;
- создание дополнительной мотивации сотрудников к собственному развитию;
- формирование оптимальной структуры персонала, расстановка сотрудников в соответствии с их компетенциями;
- формирование необходимых мероприятий по развитию и обучению персонала и другое (рисунок 7) [16].

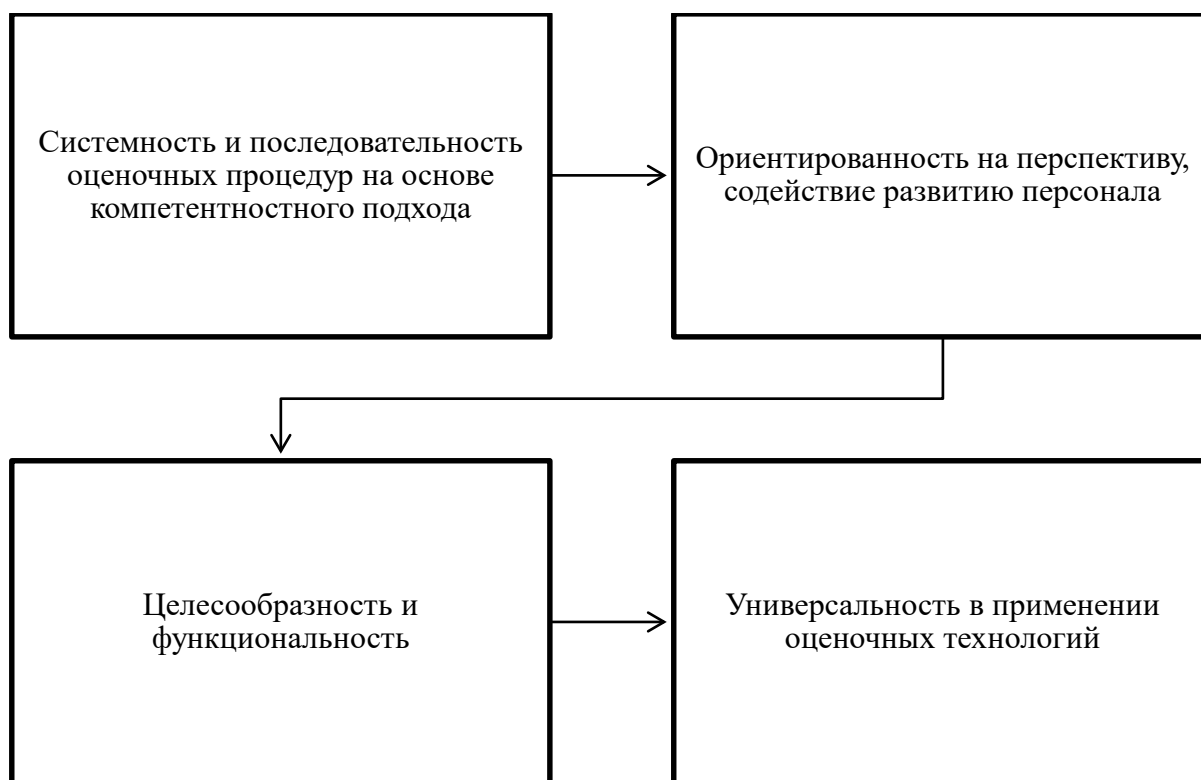


Рисунок 7 – Основные принципы системы оценки компетенций персонала [20]

Для оценки компетенций разрабатываются упражнения (задания), моделирующие профессиональную деятельность в обобщенных ситуациях.

Основные упражнения:

- групповые упражнения,
- домашние задания, подготавливаемые участниками заранее,
- индивидуальные упражнения,

- интервью по компетенциям,
- психодиагностические методики [30].

В таблице 2 дана краткая характеристика некоторых упражнений по оценке и развитию компетенций [27].

Таблица 2 – Краткая характеристика упражнений по оценке и развитию компетенций персонала [26]

Вид	Характеристика
Групповые упражнения	дают возможность оценить уровень развития компетенций сотрудников, проявляющихся в групповой деятельности. Обычно это организаторские способности, уровень коммуникабельности, умение выстраивать доверительные отношения, лидерские способности, управленческий потенциал. Примером групповых упражнений является мозговой штурм, дискуссии и другое.
Индивидуальные упражнения (задания)	благодаря данным упражнениям оценивается способность сотрудника работать с большими данными информации и на основе анализа принимать рациональные решения, также данные упражнения позволяют оценить способности сотрудника планировать и организовывать свое время и деятельность, а также организовывать деятельность других работников. Примером данного упражнения может быть формирование презентации об итогах деятельности предприятия или отдела за определенный период времени.
Психодиагностические методики	в рамках данных методик, в зависимости от поставленных целей, используются различные психодиагностические тесты, тесты-опросники, стандартизованный метод исследования личности и другое.
Интервью по компетенциям	обычно представляет собой заполнение сотрудником структурированного опросника, содержащего перечень вопросов, ответы на которые позволяют вывить уровень компетенций сотрудника.

В конце каждого упражнения наблюдатели определяют итоговую оценку компетенций участника, оцениваемого в данном упражнении. При этом наблюдатель должен опираться на поведенческие индикаторы, которые зафиксированы в инструкциях к каждому упражнению [21].

«Еще одним методом, применяемым в организации является метод оценки персонала «360 градусов», в ходе его применения определяется соответствие фактического уровня развития компетенций работника с

утвержденным профилем компетенций по данной должности. Результаты, отмеченных экспертами индикаторов поведения в «листе оценки», преобразовываются в числовые значения, и затем просчитывается среднее арифметическое значение по каждой компетенции. Среднее значение по каждой компетенции сравнивается с утвержденным профилем, результат выдается в виде графика» [15, с. 620]. Основные варианты управленческих решений по повышению компетенций работников представлены на рисунке 8 [25].



Рисунок 8 – Варианты управленческих решений по развитию компетенций работников

В заключении теоретического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что выявление и развитие компетенций персонала необходимо как для самого специалиста, так и для повышения эффективности деятельности компании в целом. Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций важно осуществлять на всех этапах работы с персоналом, начиная от его подбора и заканчивая формированием кадрового резерва на предприятии и системы карьерного планирования. Использование системы развития компетенций является действенным инструментом, позволяющим измерить базовые качества определенного сотрудника и выявить его потенциал [24].

2 Оценка эффективности персонала организации на примере ООО «Логист»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Логист»

ООО «Логист» – транспортная компания, зарегистрированная 07 мая 2015 г. по адресу 443079, Самарская область, г. Самара, ул. Авроры, дом 114а, офис 423. Компании присвоен ОГРН 1156313011414 и выдан ИНН 6316208648.

Основным видом деятельности является деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам. Также предприятие осуществляет деятельность по таким направлениям как:

- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками,
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества,
- аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом [22].

Предприятие доставляет сборные, негабаритные, опасные грузы по кратчайшему маршруту отдельной машиной или догрузом. Также в автопарке предприятия есть грузовики-рефрижераторы для перевозки грузов требующих температурного режима. Стоимость и срок перевозки зависят от направления перевозки, адресов, характеристик груза, услуги и ее опций, наличия скидок, графиков работы и других факторов. Стоимость заказа уточняется по результату измерения параметров груза на терминале.

Уставный капитал предприятия сформирован в соответствии с Уставом предприятия. Размер уставного капитала предприятия на 31.12.2021 г. составляет 10 000 руб. Налоговый режим, используемый предприятием на 31.12.2021 г. – упрощенная система налогообложения.

В 2021 г. у компании появилось много новых услуг: контейнерная, генеральная, а также паллетная перевозка. Также компанией запущена

экспресс-выдача грузов, аренда машины с водителем, расширены возможности по отслеживанию грузов – в личном кабинете теперь можно видеть фотографии грузов с каждого этапа транспортировки, также в режиме реального времени можно получать информацию о статусах груза на заборе и доставке.

Организационная схема управления ООО «Логист» представлена на рисунке 9.

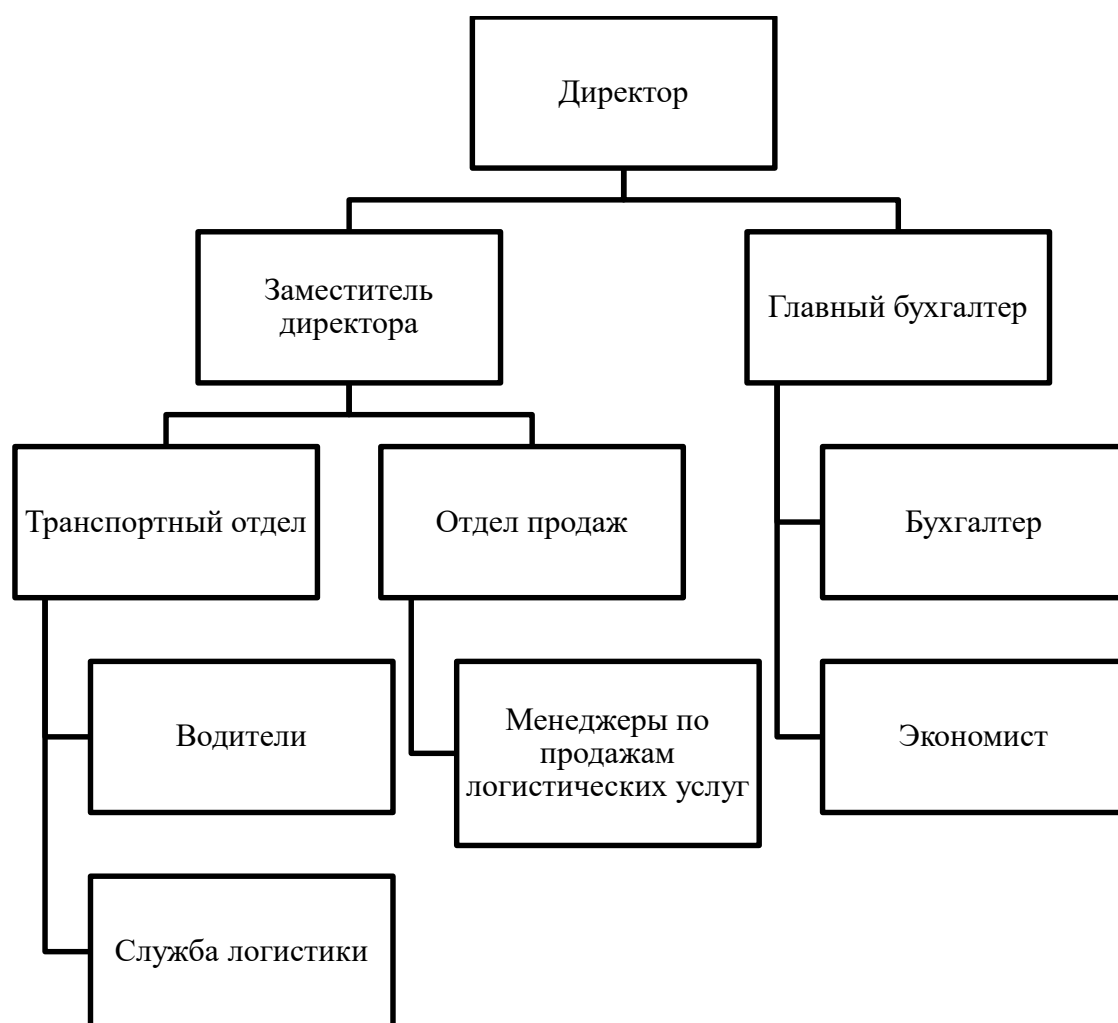


Рисунок 9 – Организационная схема ООО «Логист»

Руководство предприятием осуществляет его директор. Он же и является ее единственным учредителем. Среднесписочная численность работников организации на 31.12.2021 г. – 25 человек.

Далее рассмотрены основные показатели финансовых результатов предприятия ООО «Логист».

В таблице 3 представлены экономические показатели деятельности ООО «Логист» за 2019-2021 гг. на основе отчета о финансовых результатах и бухгалтерского баланса предприятия (Приложения А-В).

Таблица 3 – Анализ финансовых показателей деятельности ООО «Логист» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	8447	80616	16056	72169	854,37	-64560	-80,08
2. Себестоимость продаж, т. р.	8327	80212	16000	71885	863,28	-64212	-80,05
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	120	404	56	284	236,67	-348	-86,14
4. Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	120	404	56	284	236,67	-348	-86,14
7. Чистая прибыль, т. р.	76	198	6	122	160,53	-192	-96,97
8. Основные средства, т. р.	300	620	460	320	106,67	-160	-25,81
9. Оборотные активы, т. р.	24646	135508	146001	110862,0	449,82	10493	7,74
10. Численность ППП, чел.	26	23	25	-3	-11,54	2,00	8,70
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	12480	12420	14400	-60	-0,48	1980	15,94
12. Производительность труда работающего, т. р.	324,88	3505	642,24	3180,16	978,86	-2863	-81,68
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	480,00	540,00	576,00	60,00	12,50	36	6,67
14. Фондоотдача	28,16	130,03	34,90	101,87	-	-95,12	-
15. Оборачиваемость активов, раз	0,343	0,595	0,110	0,252	-	-0,485	-

Продолжение таблицы 3

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
16. Рентабельность продаж, %	1,421	0,501	0,349	-0,919	-	-0,152	-
17. Рентабельность деятельности, %	0,91	0,25	0,04	-0,666	-	-0,209	-
18. Затраты на рубль выручки	98,579	99,499	99,6512	0,919	0,933	0,1524	0,153

В таблице 3 наблюдается значительное увеличение выручки предприятия за три года с 8447 т. р. до 16056 т. р. или практически в два раза. Однако стоит отметить, что у предприятия присутствовал самый большой рост выручки за период в 2019г. – 80 616 т. р., связанный с заключением крупного договора на оказание транспортных услуг.

Расходы предприятия меняются практически в одном темпе с выручкой. Размер расходов на конец 2021 г. составил - 16000 т. р. Темпы роста расходов незначительно опережают темпы роста выручки – 2%, однако прибыль от продаж за три года значительно снизилась. В связи с ростом процентов к уплате и прочих расходов предприятия чистая прибыль ООО «Логист» на конец 2021 г. составила всего 6 т. р. относительно 76 т. р. в 2019 г. и 198 т. р. в 2020 г. Снижение чистой прибыли относительно значения в 2019 г. составило 92,1%.

Далее на рисунке 10 рассмотрены показатели рентабельности ООО «Логист» за 2019-2021 гг.

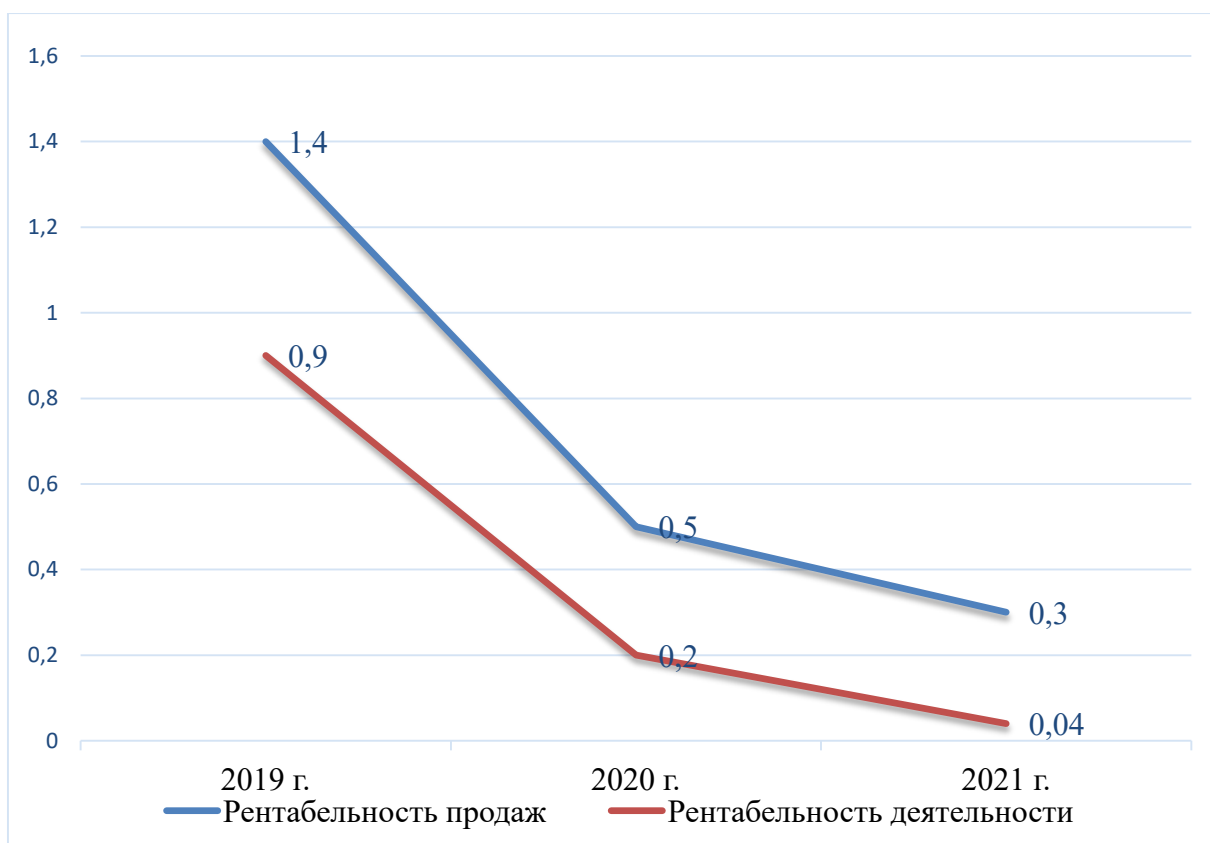


Рисунок 10 – Показатели рентабельности ООО «Логист» за 2019-2021 гг., %

Данные рисунка 10 показывают, что показатели рентабельности имеют отрицательную динамику, так как на предприятии ООО «Логист» присутствует снижение чистой прибыли.

На конец 2021 г. рентабельность продаж составила 0,3%. В 2019 г. значение показателя составляло 1,4%.

Показатель рентабельности деятельности на 31.12.2021 г. составляет – 0,04%. Показатель ухудшился за 3 года.

На рисунке 11 рассмотрена рентабельность активов и капитала ООО «Логист» и ее динамика за 3 года.

На рисунке 11 видно, что рентабельность активов на конец 2021 г. составила 0,1%, снизившись с 0,4% за 3 года. Значение показателя в конце периода, как и в начале, не удовлетворительное. Рентабельность капитала продемонстрировала значительное снижение за период с 81,1% до 1,9%. Значение показателя на конец анализируемого периода недостаточное.

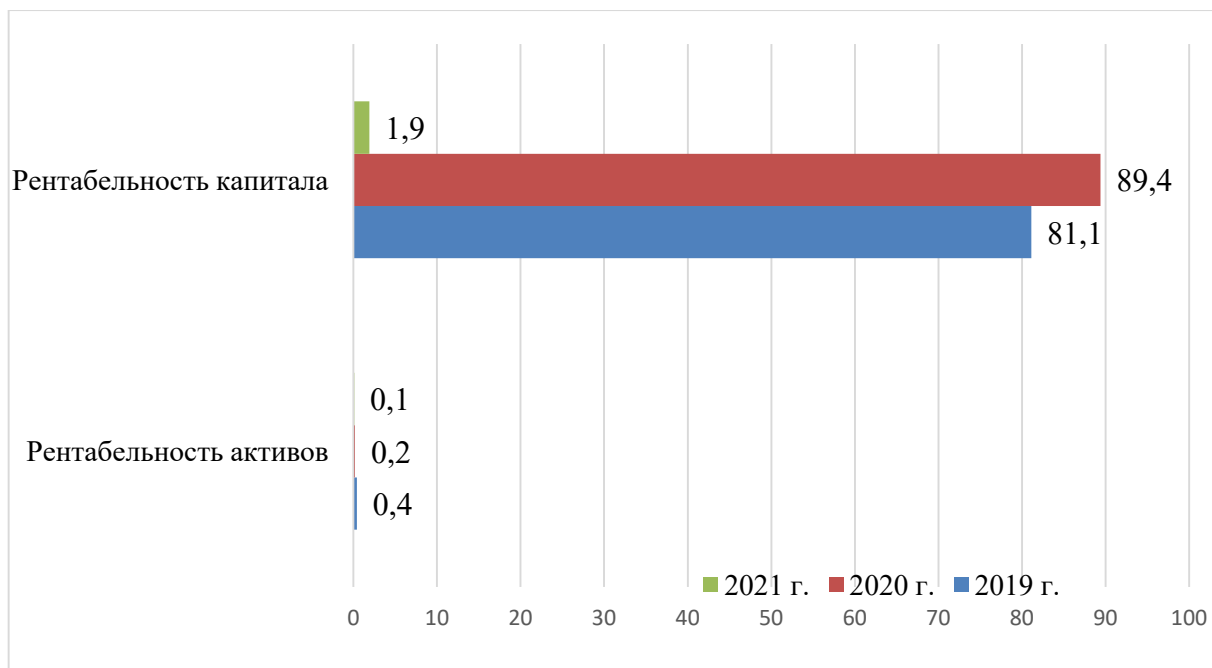


Рисунок 11 – Рентабельность активов и капитала организации ООО «Логист»

Структура капитала на конец 2021 г. представлена на рисунке 12. Собственный капитал компании ООО «Логист» составил на 31.12.2021 г. – 318 т. р. Капитал предприятия представлен собственным капиталом, а краткосрочной кредиторской задолженностью.

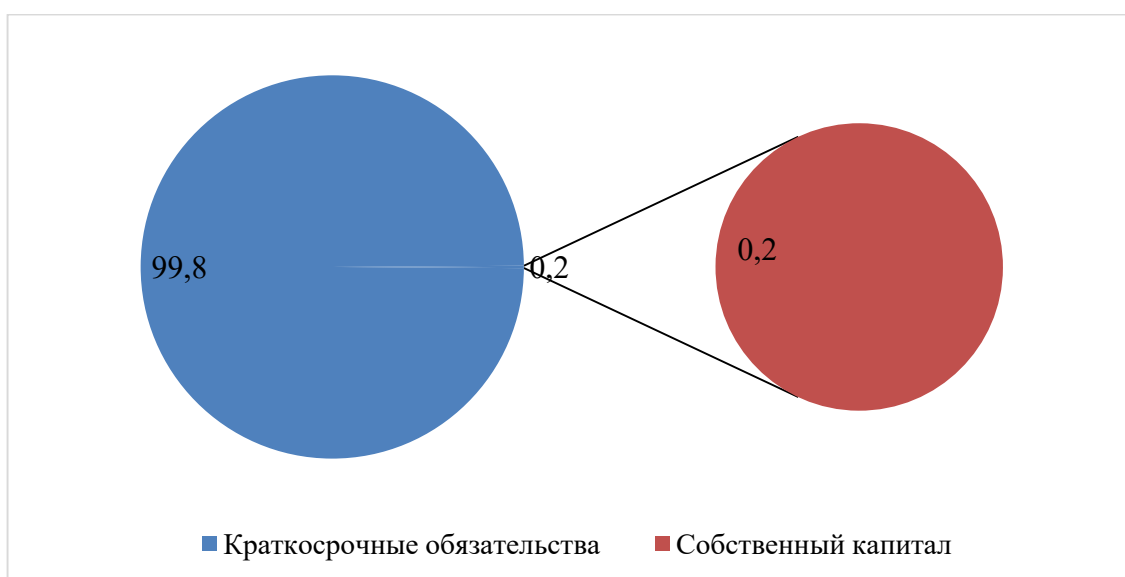


Рисунок 12 – Структура капитала ООО «Логист» на 31.12.2021 г., %

Несмотря на рост капитала на 187 т. р. за три года, величина краткосрочной задолженности значительна. Ее доля на 31.12.2021 г. составляет 99,8%. Краткосрочные обязательства организации увеличились за три года на 121 328 т. р.

В заключении пункта, в таблице 4 проанализированы показатели ликвидности предприятия ООО «Логист» за рассматриваемый период.

Таблица 4 – Показатели ликвидности ООО «Логист» за 2019-2021 гг.

Показатели	Значения показателя			Динамика
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021/2019
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,01	1	1	-0,01
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,78	0,74	0,76	-0,02
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0	0,07	0,07	0,07

В соответствии с таблицей 4 выявлено, что показатели текущей ликвидности находятся ниже пределов нормы в течение всего периода. Так, значение показателя текущей ликвидности на конец 2021 г. составил 1 при норме не ниже 2. Стоит отметить отрицательную динамику данного показателя за три года – 0,01. Коэффициент быстрой ликвидности за рассматриваемый период изменился незначительно в худшую сторону - - 0,02. Значение близко к установленным нормативным значениям. Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2021 г. составил 0,07, что не соответствует нормативному значению, но лучше показателя 2019 г.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что компания ООО «Логист» в течение трех лет ухудшила свои показатели, как в части финансовой результативности, так и в части финансовой устойчивости. Одной из причин снижения результативности предприятия может быть низкая эффективность ее сотрудников.

2.2 Оценка эффективности персонала организации на примере ООО «Логист»

В данном пункте проведена оценка эффективности персонала организации на примере ООО «Логист».

В начале оценки эффективности деятельности сотрудников необходимо подробно ознакомиться со структурой и динамикой персонала за рассматриваемый период.

Динамика среднесписочной численности сотрудников организации представлена на рисунке 13.

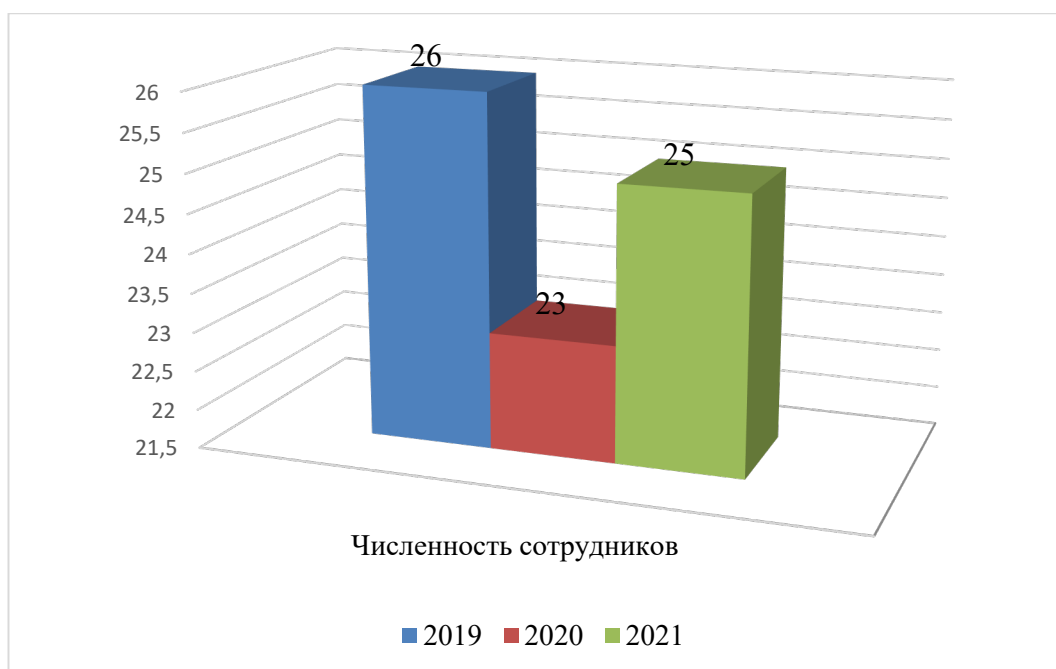


Рисунок 13 – Динамика среднесписочной численности сотрудников ООО «Логист», чел.

Согласно данным рисунка 13, на конец анализируемого периода среднесписочная численность сотрудников ООО «Логист» составила 25 человек. Динамика численности персонала в течение 3 лет незначительная.

Далее проведена оценка кадрового состава организации ООО «Логист».

Результаты проведенной оценки кадрового состава представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка кадрового состава ООО «Логист»

Категория персонала	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	2	7,7	2	8,7	2	8
Главный бухгалтер	1	3,8	1	4,3	1	4
Специалисты	1	3,8	1	4,3	1	4
Водители	11	42,3	10	43,5	11	44
Сотрудники отдела продаж	6	23,1	5	21,7	6	24
Специалисты по логистике	5	19,2	4	17,4	4	16
Итого	26	100	23	100	25	100

В таблице 5 видно, что структура персонала ООО «Логист» в течение трех лет практически не менялась. Основная доля персонала представлена сотрудниками транспортного отдела, а именно водителями, которые выполняют основную операционную деятельность компании по перевозке и доставке грузов. Доля данных сотрудников за три года выросла до 44%. Следующая по величине категория персонала в общей структуре персонала предприятия это сотрудники отдела продаж. Доля данных сотрудников также незначительно выросла до 24%. Доля специалистов по логистике на предприятии снизилась с 19,2% до 16% за три года. Снижение численности персонала связано с сокращением расходов предприятия в период экономического спада.

Далее на рисунке 14 проведена оценка уровня образования сотрудников предприятия.

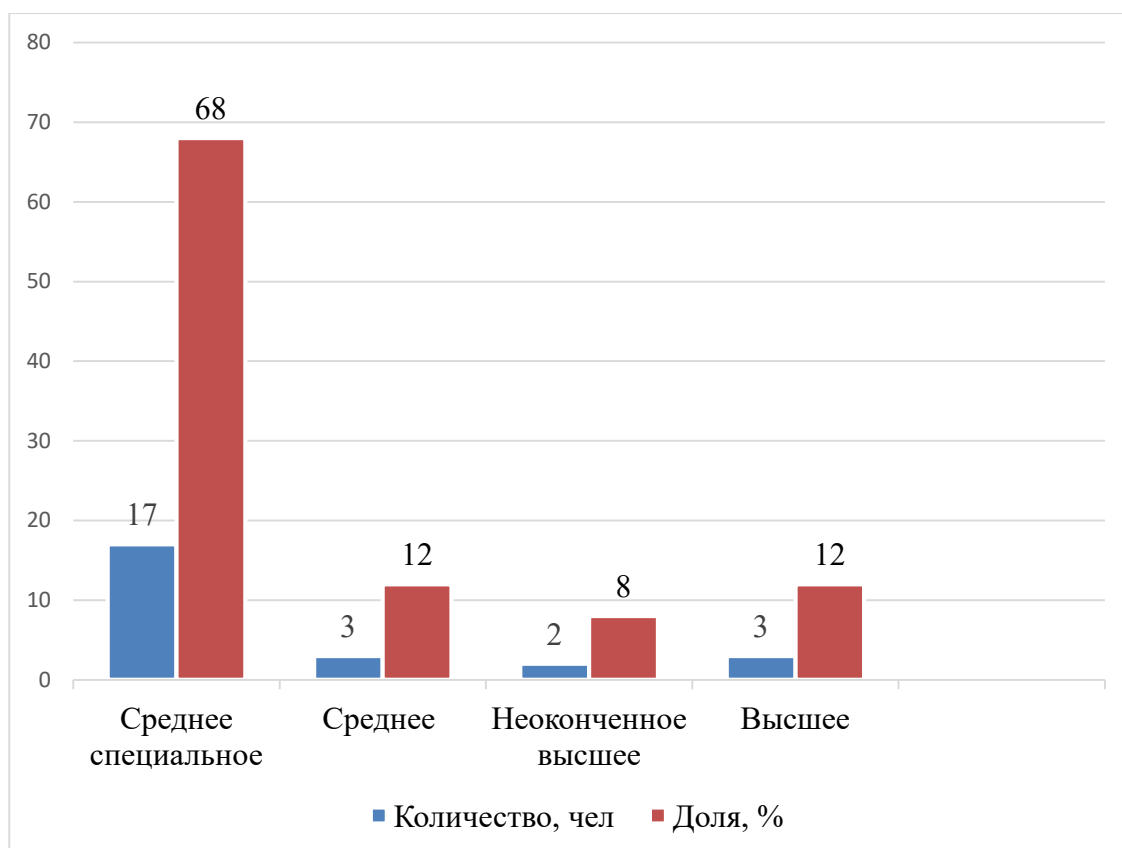


Рисунок 14 – Оценка сотрудников ООО «Логист» по уровню образования за 2021г., %

Согласно данным рисунка 14, большая доля сотрудников организации имеет среднее-специальное образование – 68%. По большей части, это сотрудники транспортного отдела – водители, специалисты по логистике, а также менеджеры по продажам. Специалисты и руководители организации, в основном, имеют высшее или неоконченное высшее образование. Среди водителей присутствует три сотрудника со средним уровнем образования.

Далее проведена оценка трудового стажа персонала ООО «Логист». Результаты оценки представлены на диаграмме 15.

На рисунке 15 видно, что большая доля персонала организации работает на предприятии не более 2 лет – это 56% от общей численности организации ООО «Логист». Наибольшая текучка персонала происходит среди водителей и менеджеров по продажам организации.

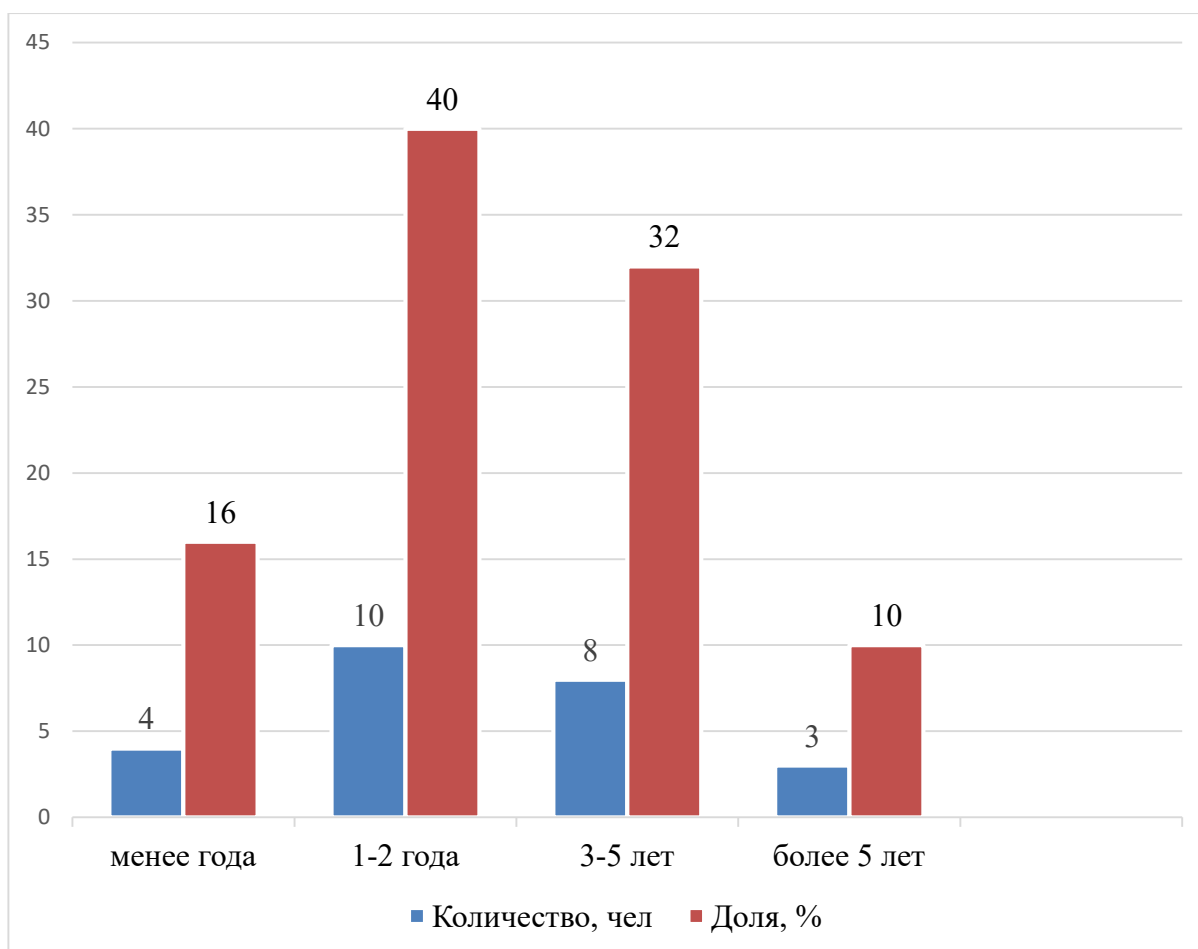


Рисунок 15 – Оценка трудового стажа сотрудников ООО «Логист» по трудовому стажу за 2021г., %

Эффективность деятельности организации ООО «Логист» напрямую зависит от эффективности деятельности ее сотрудников. Наибольшее влияние на финансовые результаты компании оказывают две категории персонала: менеджеры по продажам и специалисты по логистике. Первая категория персонала обеспечивает компанию заказчиками, вторая осуществляет необходимую заказчику услугу.

На предприятии ООО «Логист» в рамках транспортного отдела работало 4 специалиста по логистике на 31.12.2021г. Основной функционал данных сотрудников состоит в организации:

- ответственной доставки любых типов груза;
- погрузочно-разгрузочные работ;
- оформления сопроводительных груз документов;

- разработки оптимального маршрута;
- контроль работы водителей;
- подбора и предоставления подходящего транспорта из собственного автопарка;
- консультационного сопровождения.

Также обязанностями специалистов по логистике является:

- организовать и улучшить систему доставок;
- сократить все возможные издержки на доставку грузов;
- управлять процессом и контролировать экспедиторов, водителей, грузчиков;
- отслеживать доставку товаров и перевозку людей по ГЛОНАСС;
- вести табель сотрудников, составлять отчеты, оформлять транспортную документацию;
- общаться с поставщиками, клиентами и сотрудниками.

Основной функционал менеджеров по продажам логистических услуг следующий:

- продажа логистических решений компании;
- поиск и привлечение новых клиентов (холодные звонки, письма);
- установление и поддержание контакта с потенциальными клиентами, консультирование по услугам компании;
- подготовка и проведение демонстраций;
- составление презентаций и коммерческих предложений;
- заключение договоров;
- работа с CRM и ведение необходимой отчетности;
- взаимодействие со всеми остальными службами предприятия.

Далее в таблице 6 проведена оценка производительности труда персонала организации за три года.

Таблица 6 – Оценка производительности труда персонала организации ООО «Логист»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Численность ППП, чел.	26	23	25	-3	-11,54	2,00	8,70
2. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	12480	12420	14400	-60	-0,48	1980	15,94
3. Производительность труда работающего, тыс. руб.	324,88	3505	642,24	3180,16	978,86	-2863	-81,68
4. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	480,00	540,00	576,00	60,00	12,50	36	6,67

Согласно данным таблицы 6, в 2020 г. значительно выросла производительность труда организации до 3505 т. р., что было связано с заключением крупного контракта с заказчиками по доставке грузов. В связи с возросшей нагрузкой на персонал, в 2021 г. было принято решение о наборе двух сотрудников в штат. В 2021 г. производительность труда снизилась до 642 т. р., что отрицательно отразилось на выручке организации. Основная причина снижения выручки в 2021 г. – снижение количества заключенных договоров на транспортировку грузов.

Оценка эффективности деятельности специалистов по логистике и менеджеров по продажам происходит ежеквартально путем анализа трудовых результатов за отчетный период. Оценка менеджеров по продажам происходит путем анализа выполнения их плановых показателей по продаже услуг компании, а также по наличию претензий от заказчиков за анализируемый период. Оценка эффективности деятельности логистов проводится путем анализа качества выполненных заказов за период.

В таблице 7 представлена оценка эффективности деятельности указанных сотрудников за 2021г.

Таблица 7 – Оценка эффективности деятельности менеджеров по продажам и специалистов по логистике организации ООО «Логист»

Категория оценки	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Менеджеры по продажам						
Ежеквартальное выполнение планов по заключению договоров	4	66,7	3	60	4	66,7
Ежеквартальное выполнение планов по привлечению новых клиентов	3	50	3	60	3	50
Ежеквартальное выполнение планов по дополнительным продажам	4	66,7	4	80	4	66,7
Наличие жалоб от клиентов	3	50	3	60	4	66,7
Нарушение трудовой дисциплины	2	33,3	1	20	2	33,3
Уволено сотрудников за несоответствие требованиям компании	2	33,3	1	20	2	33,3
Всего сотрудников	6	100	5	100	6	100
Специалисты по логистике						
Наличие ошибок в формировании документов	1	20	1	25	2	50
Наличие жалоб от клиентов	2	40	1	25	1	25
Нарушение трудовой дисциплины	1	20	1	25	1	25
Уволено сотрудников за несоответствие требованиям компании	2	40	1	25	1	25
Всего сотрудников	5	100	4	100	4	100

Результаты оценки эффективности деятельности менеджеров по продажам свидетельствует о том, что в компании только 4 сотрудника из 6 на конец 2021г. выполняют план по заключению договоров, что является их основной деятельностью. Двое сотрудников в течение 2021 г. не справились с поставленными задачами в полной мере. Также виден высокий процент жалоб от клиентов. На 4 из 6 сотрудников компании были оформлены

жалобы со стороны заказчиков, основные причины жалоб: не до конца выявлены потребности, долгий срок оформления договоров, грубость и неграмотность со стороны сотрудников. Также в 2021 г. выявлено два нарушения трудовой дисциплины. Количество уволенных сотрудников в данной категории персонала по причине несоответствия требованиям компании составило 33,3%, что свидетельствует о проблемах при отборе сотрудников на данную должность.

Результаты оценки эффективности деятельности специалистов по логистике показали, что 50% сотрудников на данной позиции совершают ошибки в формировании документов, один из сотрудников в течение 2021г. года нарушил трудовую дисциплину и получил жалобы от клиентов компании, руководством компании было принято решение об увольнении данного сотрудника.

Далее в таблице 8 проведена оценка соответствия компетенций сотрудников Профессиональному стандарту, утвержденному приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «08» сентября 2014 г. № 616н.

Таблица 8 – Оценка соответствия компетенций персонала ООО «Логист» Профессиональному стандарту

Наименование	Требования профессионального стандарта	Выявленные расхождения
Требования к образованию и обучению	Среднее профессиональное образование – программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих).	У всех сотрудников имеется среднее профессиональное образование.
Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности	<ul style="list-style-type: none"> – Служащие, занятые учетом на транспорте. Торгово-коммерческие агенты и экспедиторы. – Менеджмент. – Менеджмент (по отраслям). – Логистика и управление цепями поставок. Организация перевозок и управление на транспорте (по видам). 	На конец 2021г. у двух сотрудников отдела продаж и 1 сотрудника отдела логистики среднее профессиональное образование не соответствует Профессиональному стандарту.

Продолжение таблицы 8

Наименование	Требования профессионального стандарта	Выявленные расхождения
Опыт работы	-	В приоритете кандидаты с опытом работы в области логистики.
Необходимые умения	<ul style="list-style-type: none"> - Правильно оформлять документацию в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и международных актов. - Составлять компетентный запрос клиенту на получение документов для организации перевозки. - Работать с различными видами транспортно-сопроводительных документов - Работать в различных корпоративных информационных системах. - Работать с различными финансовыми документами. - Рассчитывать стоимость перевозки на основе имеющихся данных. - Запрашивать необходимые для подготовки коммерческого предложения данные у подрядчиков. - Разрабатывать оптимальные схемы прохождения груза от пункта отправления до пункта назначения в короткие сроки и при оптимальных затратах. - Работать на персональном компьютере с применением необходимых программ, включая офисные приложения, на факсимильной и копировальной оргтехнике. - Отправлять и принимать различные электронные документы по электронной и обычной почте и другое. 	В течение анализируемого периода были выявлены нарушения сотрудников в части оформления документации, жалобы на некомпетентность сотрудников.
Необходимые знания	<ul style="list-style-type: none"> - Российские и международные законы и нормативные акты, относящиеся к транспортно-экспедиционной деятельности. - Правила и порядок оформления транспортно-сопроводительных документов на различные виды транспорта. - Порядок согласования документов. Корпоративный документооборот. - Правила оформления финансовых документов. - Правила и порядок оформления транспортно-сопроводительных, транспортно-экспедиционных документов Нормы и нормативы операций по погрузке или выгрузке груза. - Персональный компьютер и корпоративные программы. - Структура коммерческого предложения. Системы тарифов, скидок, льгот на перевозки и другое. 	При проведении внеплановой аттестации сотрудников были выявлены «пробелы» у большинства сотрудников в знаниях законодательства транспортно-экспедиционной деятельности. Не все сотрудники отдела продаж знают базовые техники продаж, «воронку продаж», как правильно выявлять потребности и так далее.

Согласно данным таблицы 8, на предприятии имеются несоответствия компетенций сотрудников отдела продаж и логистов Профессиональному стандарту. Сотрудники компании недостаточно компетентны.

В заключении оценки отмечено, что основные требования к менеджерам по продажам и логистам при трудоустройстве следующие:

- хорошие коммуникативные навыки,
- активность, энергичность,
- стрессоустойчивость,
- грамотная речь,
- нацеленность на результат,
- желание развиваться профессионально.

На предприятии отсутствует система развития компетенций персонала в настоящее время.

Следовательно, в заключении оценки эффективности персонала организации ООО «Логист», проведенной во втором разделе бакалаврской работы выявлено, что наибольшее влияние на финансовые результаты компании оказывают две категории персонала: менеджеры по продажам и логисты. При оценке эффективности данных сотрудников выявлено систематического невыполнение поставленных задач большей долей сотрудников, допускаются ошибки в оформлении документов, на сотрудников периодически поступают жалобы со стороны заказчиков. На предприятии имеются несоответствия компетенций сотрудников отдела продаж и логистов Профессиональному стандарту, так же на предприятии отсутствует система развития компетенций персонала в настоящее время. Для повышения эффективности деятельности персонала организации рекомендуется использовать систему развития компетенций персонала.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности персонала ООО «Логист» на основе развития его компетенций

3.1 Направления повышения эффективности сотрудников ООО «Логист» на основе компетентностного подхода

Использование компетентностного подхода в рамках повышения эффективности персонала позволяет осуществлять отбор, оценку, обучение, мотивацию, планирование профессионального роста на основе конкретных критериев и поведенческих индикаторов. Это не только позволяет повысить эффективность всех процессов управления персоналом, но и обеспечивает прозрачность требований для самого персонала, для него становится более конкретными и понятными ожидания, предъявляемые к ним со стороны руководителя, прозрачность оценки сотрудников на основе компетенций стимулирует сотрудников постоянно их развивать.

Актуальность внедрения компетентностного подхода в целях повышения эффективности персонала организации ООО «Логист» обусловлена результатами оценки эффективности персонала, проведенной во втором разделе бакалаврской работы. В ходе произведенной оценки были сделаны следующие основные выводы:

- Наибольшее влияние на финансовые результаты компании оказывают две категории персонала: менеджеры по продажам и специалисты по логистике. Первая категория персонала обеспечивает компанию заказчиками, вторая осуществляет необходимую заказчику услугу.
- Оценка менеджеров по продажам происходит путем анализа выполнения их плановых показателей по продаже услуг компании, а также по наличию претензий от заказчиков за анализируемый период. Результаты оценки эффективности деятельности менеджеров по продажам свидетельствуют о том, что в компании

только 4 сотрудника из 6 на конец 2021г. выполняют план по заключении договоров, что является их основной деятельностью. Двое сотрудников в течение 2021 г. не справились с поставленными задачами в полной мере. Также виден высокий процент жалоб от клиентов на сотрудников данной категории и периодически ими нарушается трудовая дисциплина. Количество уволенных сотрудников в данной категории персонала по причине несоответствия требованиям компании составило 33,3%, что свидетельствует о проблемах при отборе сотрудников на данную должность.

- Оценка эффективности деятельности логистов проводится путем анализа качества выполненных заказов за период. Результаты оценки эффективности деятельности специалистов по логистике показали, что 50% сотрудников на данной позиции совершают ошибки в формировании документов, один из сотрудников в течение 2021 г. года нарушил трудовую дисциплину и получил жалобы от клиентов компании, руководством компании было принято решение об увольнении данного сотрудника.
- При проведении оценки соответствия компетенций сотрудников Профессиональному стандарту, утвержденному приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «08» сентября 2014 г. № 616н. было выявлены «пробелы» у большинства сотрудников в знаниях законодательства транспортно-экспедиционной деятельности, а также не все сотрудники отдела продаж знают базовые техники продаж.

Следовательно, сотрудники организации недостаточно компетентны в своей области деятельности.

В настоящее время в организации отсутствует система развития компетенций персонала. Поэтому, первоначально, организации необходимо сформировать собственную модель компетенций и определить критерии их

оценивания. «Базовая модель компетенций должностей в общем виде отражает знания и опыт, которыми они обладают, проявляется в умении выполнять определенную работу, эффективно действовать на своем рабочем месте. Результат отражает уровень эффективности деятельности и становится источником формирования новых потребностей, которые через обратную связь побуждают его к приобретению нового знания и нового опыта, необходимого для более эффективной деятельности» [13, с.47]. Существующие подходы к построению модели компетенций персонала выделяют личностные, социальные, управленческие, профессиональные компетенции. Также существует кластерный подход, при котором формируются кластеры компетенций по группам должностей.

Для ООО «Логист» сформирована модель компетенций, состоящая из наиболее значимых видов и подвидов компетенций для организации, представленная на рисунке 16.

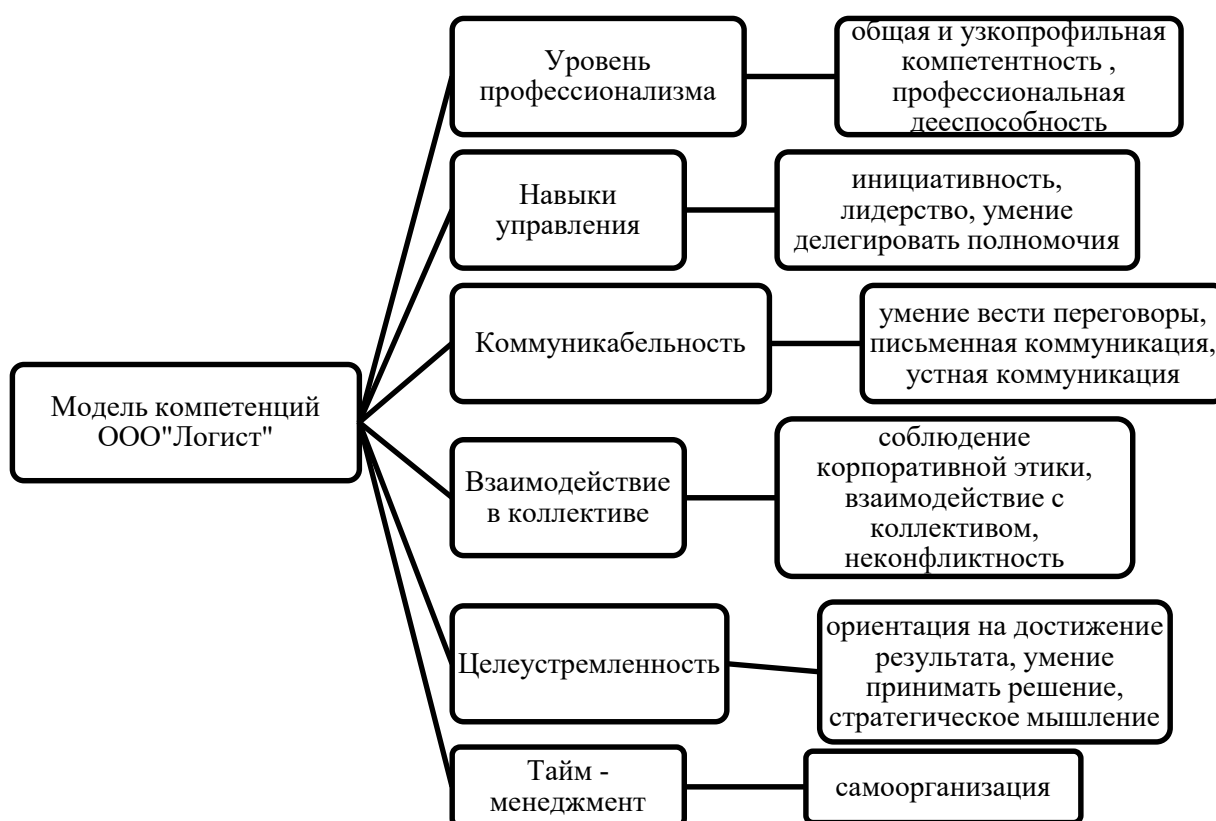


Рисунок 16 – Модель развития компетенций ООО «Логист»

В соответствии с предложенной моделью компетенций сформирован следующий вариант оценки данных компетенций, представленный в таблице 9. Оценка компетенций осуществляется в зависимости от их значимости для определенной категории сотрудников.

Таблица 9 – Оценка компетенций сотрудников ООО «Логист»

Вид компетенции	Индикаторы	Начальник отдела	Специалист высшей категории	Специалист
Уровень профессионализма	общая компетентность	0,03	0,03	0,07
	узкопрофильная компетентность	0,04	0,05	0,08
	профессиональная дееспособность	0,05	0,05	0,06
Навыки управления	инициативность	0,07	0,06	0,02
	лидерство	0,06	0,05	0,01
	умение делегировать полномочия	0,05	0,04	
Коммуникабельность	умение вести переговоры	0,08	0,07	0,06
	письменная коммуникация,	0,05	0,06	0,06
	устная коммуникация	0,08	0,08	0,07
Взаимодействие в коллективе	соблюдение корпоративной этики	0,03	0,04	0,07
	взаимодействие с коллективом	0,05	0,07	0,08
	неконфликтность	0,03	0,07	0,08
Целеустремленность	ориентация на достижение результата	0,08	0,09	0,09
	умение принимать решение	0,09	0,08	0,07
	стратегическое мышление	0,09	0,08	0,03
Тайм - менеджмент	самоорганизация	0,07	0,06	0,05

В таблице 9 видно, что значимость компетенций для различных должностей меняется. В зависимости от суммы полученных баллов, будут формироваться мероприятия по развитию компетенций определенного сотрудника и мероприятия по развитию его карьеры в компании.

В таблице 10 предложен вариант интерпретации результатов оценки компетенций сотрудников ООО «Логист».

Таблица 10 – Интерпретация результатов оценки компетенций сотрудников ООО «Логист»

Полученная оценка	Интерпретация	Полученная оценка	Развитие карьеры
менее 0,45	Не соответствует занимаемой должности	0,45-0,59	Повышение квалификации
0,45-0,6	Не полностью соответствует должности	0,6-0,8	Включение в резерв
Более 0,6	Соответствует занимаемой должности	Более 0,8	Повышение в должности

Возможность включения в кадровый резерв и повышения по должности будет стимулировать персонал организации к развитию компетенций.

При недостаточном уровне компетенций сотрудникам рекомендуется проводить мероприятия по развитию данных компетенций в виде обучения или повышения квалификации.

Внедренные модели компетенций дают возможность строить план карьерного или профессионального развития сотрудников. Именно на основе анализа текущих компетенций работника, а также вариаций позиций, на которые он может претендовать исходя из своих профессиональных и личностных характеристик осуществляется разработка поливариантного плана его карьерного развития. Под данный план выстраивается оптимальная модель обучения и развития каждого конкретного сотрудника (индивидуальная траектория), максимально учитывающая его особенности.

С учетом того, что были выявлены недочеты в знаниях большинства сотрудников в области законодательства транспортно-экспедиционной деятельности, а также в техниках продаж, компании ООО «Логист»

рекомендуется сформировать программу тренингов по техникам продаж и организовать мероприятия по повышению квалификации логистов организации.

Повышение квалификации логистов предлагается провести дистанционно в Столичном центре ДПО «РУНО». Курс «Специалист по транспортной логистике» состоит из 7 модулей:

- тема 1. Маркировка. Грузообработка. Складской учет;
- тема 2. Контейнеры и их маркировки. Виды перевозок;
- тема 3. Морские перевозки;
- тема 4. Железнодорожные перевозки;
- тема 5. Воздушные перевозки;
- тема 6. Автомобильные перевозки;
- тема 7. Перевозка негабаритных и опасных грузов.

Данные модули также включают актуальные в настоящее время вопросы документооборота при международных автоперевозках и особенности перевозок на границе с Европой. Срок проведения курса – 72 ак. часа. По окончании курса сотрудники смогут более эффективно:

- применять правила международной перевозки товаров на различных видах транспорта;
- разрабатывать эффективные маршруты перевозок;
- осуществлять выбор вида перевозки, перевозчика и транспортного средства;
- организовывать перевозку груза авиационным, морским, железнодорожным и автомобильным транспортом;
- размещать заявки на перевозку груза, рассчитывать ставки, размещать букинги в морских линиях;
- контролировать все этапы движения груза с момента отгрузки до прихода груза на склад;

- оптимизировать стоимость перевозки, минимизировать риски потери и порчи груза во время перевозки.

Основные преимущества курса – возможность дистанционного обучения без отрыва от основной деятельности, доступная стоимость обучения, неограниченный доступ к информационным материалам.

Для сотрудников отдела продаж рекомендованы к самостоятельному изучению и коллективному обсуждению вебинары по техникам продаж, находящиеся в свободном доступе, а также прохождение тренинга по продажам «Тренинг по технике переговоров». Основные цели тренинга: научить участников приемам переговоров, которые позволяют:

- больше и эффективнее продавать;
- формировать потребности клиента;
- управлять переговорами с клиентом;
- уверенно преодолевать сомнения и возражения клиентов.

Срок проведения тренинга 2-3 дня. На тренинг приглашается внешний эксперт.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий рассмотрена в следующем пункте.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

В предыдущем пункте были предложены следующие направления повышения эффективности персонала на основе развития их компетенций, представленные на рисунке 17.

По результатам многочисленных исследований, применение подхода повышения эффективности персонала за счет развития его компетенций, в течение не менее 1-2 лет дает возможность судить о его эффективности. По мнению ряда экспертов, более чем в 78 процентах случаев внедрения моделей компетенций в практику управления кадрами достигается положительный результат: повышение производительности и качества труда,

рост эффективности осуществления функций и предоставления услуг, совершенствование системы подбора кадров, повышение уровня профессионализма, качественное улучшение состава кадрового резерва, развитие корпоративной культуры.

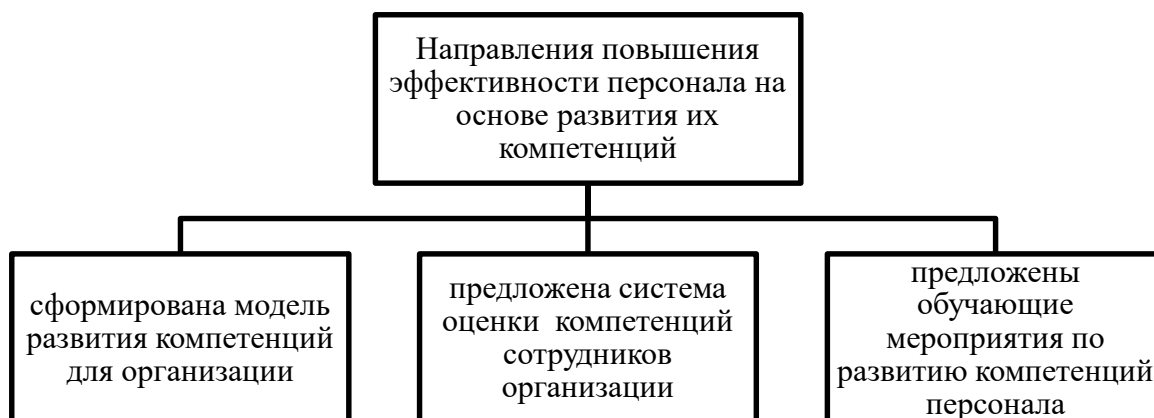


Рисунок 17 – Направления повышения эффективности персонала на основе развития их компетенций

Ниже в таблице 11 представлены основные этапы оценки и развития компетенций в ООО «Логист» и расходы на их реализацию в первый год внедрения компетентного подхода в систему управления персоналом.

Таблица 11 – Итоговая таблица по реализации мероприятий по оценке и развитию компетенций в ООО «Логист»

Этап	Ответственное лицо	Расходы, руб.
Оценка текущего уровня компетенций сотрудников организации	Заместитель директора	
Выбор организации для прохождения тренинга и повышения квалификации	Заместитель директора	

Продолжение таблицы 11

Этап	Ответственное лицо	Расходы, руб.
Заключение договора с образовательными организациями	Директор	
Формирование приказа об обучающем мероприятии и ознакомление с ним сотрудников	Директор	
Проведение мероприятий по повышению квалификации логистов	Образовательная организация	56000
Подготовка помещения для тренинга	Заместитель директора	5000
Проведение тренинга по техникам продаж	Внешний эксперт	45000
Анализ и оценка результатов обучения	Заместитель директора	
Оценка эффективности мероприятий	Директор	
Итого расходов		106000

Согласно данным таблицы 11, ожидается, что расходы, направленные на развитие компетенций сотрудников, составят 106 т. р.

Также планируется, что мероприятия по развитию компетенций сотрудников позволят увеличить производительность труда минимум на 30%. Тогда производительность труда сотрудников изменится следующим образом, представленным на рисунке 18.

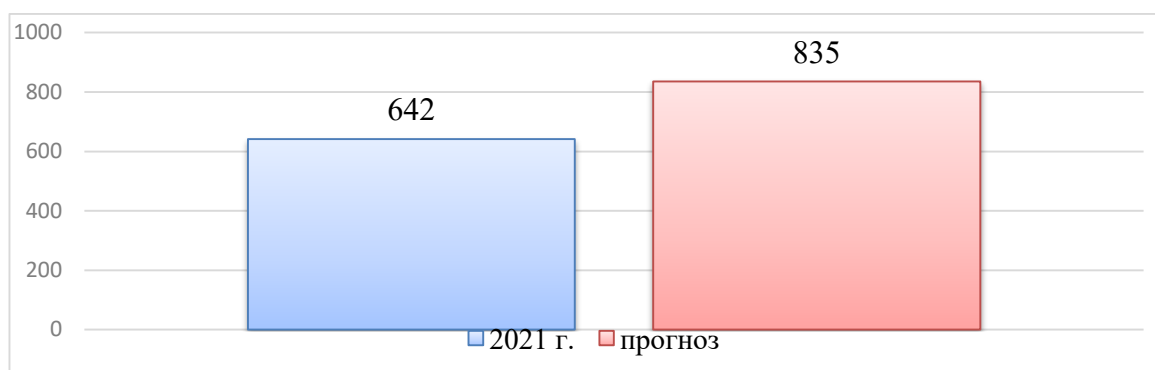


Рисунок 18 – Изменение средней производительности труда при реализации мероприятия по развитию компетенций персонала ООО «Логист», т. р.

Согласно данным рисунка 18 средняя производительность труда вырастет до 835 т. р. При прогнозируемом росте производительности труда, выручка организации составит 20875 т. р.

Динамика выручки организации ООО «Логист» представлена на рисунке 19.

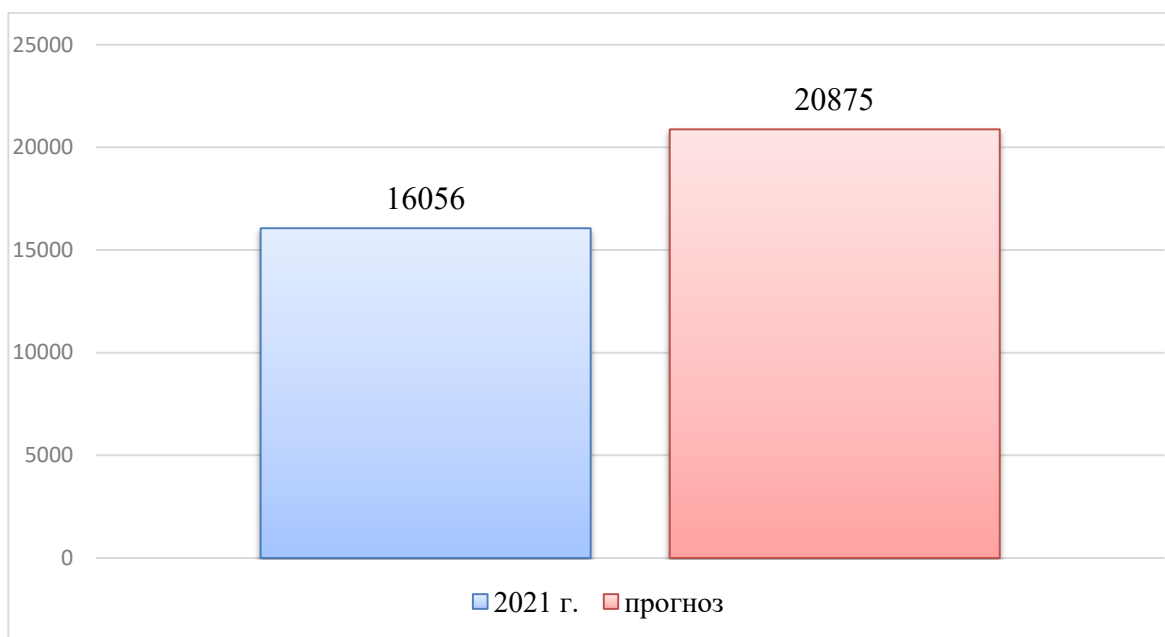


Рисунок 19 – Изменение выручки при реализации мероприятия по развитию компетенций персонала ООО «Логист», т. р.

При сохранении текущего уровня себестоимости продаж в выручке организации в размере 99%, валовая прибыль компании в прогнозируемом периоде составит:

$$\text{Валовая прибыль} = 20875 - 20875 * 0,99 = 209 \text{ т. р.}$$

Ниже рассчитана планируемая прибыль от продаж организации ООО «Логист» с учетом расходов на обучение и повышение квалификации персонала:

$$\text{Прибыль от продаж} = 209 - 106 = 103 \text{ т. р.}$$

Динамика прибыли от продаж наглядно представлена на рисунке 20.

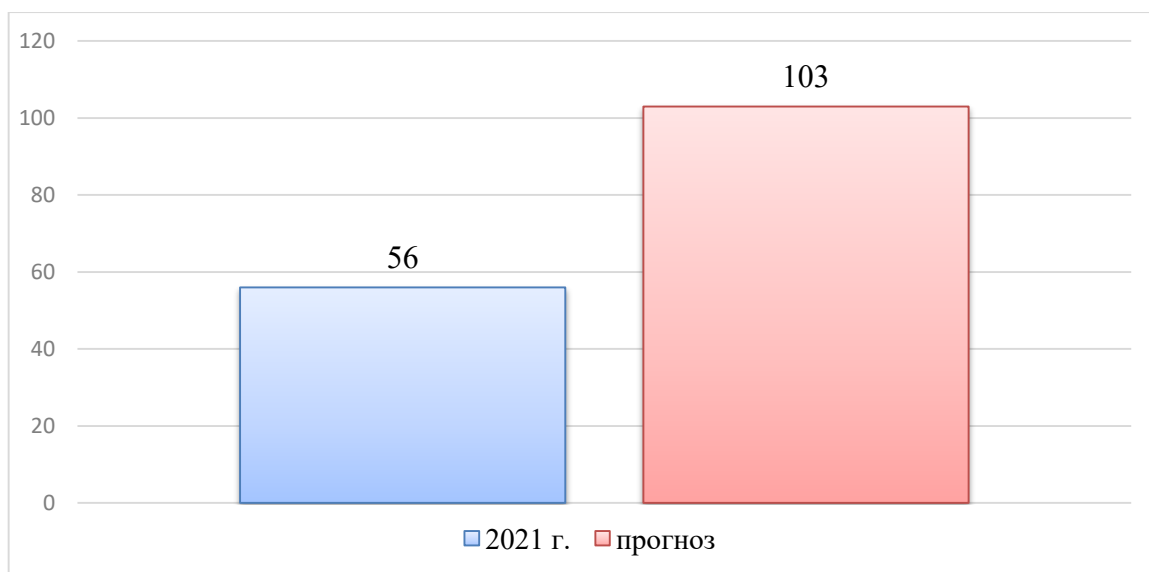


Рисунок 20 – Изменение прибыли от продаж после реализации мероприятий по развитию компетенций персонала ООО «Логист», т. р.

На рисунке 20 видно, что ожидаемая прибыль от продаж составит 103 т. р., что на 84% выше показателя в 2021г.

Следовательно, предложенные мероприятия по развитию компетенций сотрудников организации ООО «Логист» в целях повышения эффективности их деятельности позволят компании повысить производительность труда на 30%, увеличить выручку организации до 20875 т. р. увеличить прибыль от продаж организации, с учетом расходов на мероприятия по развитию компетенций, на 84%. Вместе с тем, предложенные мероприятия позволят сотрудникам компании развиваться и расти внутри компании, повысить свой уровень профессионализма, обучиться новым навыкам, а также позволят почувствовать свою значимость и ценность для организации, что благоприятно отразится на эффективности их деятельности в будущем.

Заключение

Повышение эффективности персонала достаточно трудоемкий процесс, однако в настоящее время использование подхода по развитию компетенций персонала организации в целях повышения эффективности его деятельности является достаточно эффективным инструментом.

В ходе проведенного исследования были достигнуты все поставленные задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций;
- проведен анализ эффективности персонала на примере ООО «Логист»;
- разработаны мероприятия по повышению эффективности персонала ООО «Логист» на основе развития его компетенций.

Система оценки компетенций персонала является эффективным способом, который дает работодателю возможность выявить уровень развития компетенций конкретного сотрудника, создать эффективный кадровый резерв на предприятии, получить необходимую информацию, которая позволит принять оптимальные решения в области управления персоналом в процессе достижения основных задач, стоящих перед компанией.

Актуальность внедрения компетентностного подхода в целях повышения эффективности персонала организации ООО «Логист» обусловлена результатами оценки эффективности персонала, проведенной во втором разделе бакалаврской работы. В ходе произведенной оценки были сделаны следующие основные выводы:

- Наибольшее влияние на финансовые результаты компании оказывают две категории персонала: менеджеры по продажам и специалисты по логистике. Первая категория персонала обеспечивает

компанию заказчиками, вторая осуществляет необходимую заказчику услугу.

– Оценка менеджеров по продажам происходит путем анализа выполнения их плановых показателей по продаже услуг компании, а также по наличию претензий от заказчиков за анализируемый период. Результаты оценки эффективности деятельности менеджеров по продажам свидетельствует о том, что в компании только 4 сотрудника из 6 на конец 2021г. выполняют план по заключению договоров, что является их основной деятельностью. Двое сотрудников в течение 2021 г. не справились с поставленными задачами в полной мере. Также виден высокий процент жалоб от клиентов на сотрудников данной категории и периодически ими нарушается трудовая дисциплина. Количество уволенных сотрудников в данной категории персонала по причине несоответствия требованиям компании составило 33,3%, что свидетельствует о проблемах при отборе сотрудников на данную должность.

– Оценка эффективности деятельности логистов проводится путем анализа качества выполненных заказов за период. Результаты оценки эффективности деятельности специалистов по логистике показали, что 50% сотрудников на данной позиции совершают ошибки в формировании документов, один из сотрудников в течение 2021г. года нарушил трудовую дисциплину и получил жалобы от клиентов компании, руководством компании было принято решение об увольнении данного сотрудника.

– При проведении оценки соответствия компетенций сотрудников Профессиональному стандарту, утвержденному приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «08» сентября 2014 г. № 616н. было выявлено «пробелы» у большинства сотрудников в знаниях законодательства транспортно-экспедиционной деятельности, а также не все сотрудники отдела

продаж знают базовые техники продаж, «воронку продаж», как правильно выявлять потребности и так далее.

Следовательно, сотрудники недостаточно компетентны в своей области деятельности.

В третьем разделе бакалаврской работы были предложены следующие направления повышения эффективности персонала на основе развития их компетенций:

- сформирована модель развития компетенций для организации,
- предложена система оценки компетенций сотрудников организации,
- предложены обучающие мероприятия по развитию компетенций персонала.

Предложенные мероприятия по развитию компетенций сотрудников организации ООО «Логист» в целях повышения эффективности их деятельности позволят компании повысить производительность труда на 30%, увеличить выручку организации до 20875 т. р. увеличить прибыль от продаж организации, с учетом расходов на мероприятия по развитию компетенций, на 84%. Вместе с тем, предложенные мероприятия позволят сотрудникам компании развиваться и расти внутри компании, повысить свой уровень профессионализма, обучиться новым навыкам, а также позволят почувствовать свою значимость и ценность для организации, что благоприятно отразится на эффективности их деятельности.

Предложенные в исследовании мероприятия являются эффективными для исследуемой организации, цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Акулич В.А. Исследуем трудовые ресурсы // Финансовый директор. 2018. № 5. С. 33–45.
2. Алехина Л.Л. Совершенствование технологии управления персоналом в организации // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2018. № 5. С. 89-92.
3. Алехина Л.Л. Вопросы оптимизации организации труда менеджера в системе управленческих процессов / Л.Л. Алехина, Ю.Г. Голоктионова // Вестник ОрелГИЭТ. 2020. № 2 (52).
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
5. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография / Н.И. Архипова, Management and marketing. 2022. No. 1 (59) с.77
6. Богомолова Т. П., Понуждаев Э. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Москва; Берлин: ДиректМедиа, 2019. 418 с.
7. Воденко К. В. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2019. 374 с.
8. Габидуллина Г.Р., Гизатулин Р.Д., Мирсаяпов А.И. Обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 1 (163). С. 87-91.
9. Галинуров А. Р. Инновационные процессы в системе управления персоналом / А.Р. Галинуров, Р.Н. Замалтдинов, А.Д. Хайруллина // Казанский экономический вестник. 2018. № 3 (29). С. 76-79.
10. Гашкова Л. В. Теоретические основы формирования компетенции как формы современного менеджмента / Л.В. Гашкова // Инновационный транспорт. 2018. № 3(13). С.53-55.

11. Городнова Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учебное пособие / Н.В. Городнова, Н.А. Самарская, Д.Л. Скипин. – Екатеринбург: Юника, 2019. 77 с.
12. Гуськова И.В., Троицкая А.А. Понятие и классификация инновационных компонент человеческого капитала // Управление экономическими системами. 2018. № 10 (104). С. 40.
13. Долбин А.А., Кузнецова Т.В. Оценка компетенций работников // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 2. С. 46-49.
14. Егоршин А.П. Управление креативным персоналом как важнейшее направление развития предпринимательства / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская, В.В. Марико // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5–1. С. 66–73.
15. Ильина И.В. Понятие «компетентность персонала»: сущность и основы управления // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 50. С. 618-629.
16. Казакова Н.А. Финансовый анализ: в 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2021. 297 с.
17. Казаринова Е. Б., Казаринова О.И. Внедрение КРІ в управление персоналом в ходе цифровой трансформации организации до уровня индустрии 4.0 // Постсоветский материк. 2022. № 1(33). С. 107-122.
18. Камышанов П. И., Камышанов А. П. Финансовый и управленческий учет и анализ: учебник. М.: Инфра-М, 2021. 592 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА - М, 2019. 615 с.
20. Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2019. 686 с.
21. Колесникова О.А. Расширение практики применения дистанционной занятости: проблемы, решения, перспективы / О.А. Колесникова, А.А. Стребков // Социально-трудовые исследования. 2020. №4 (41). С.57-67.

22. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности и аудит в условиях рынка. М.: Перспектива, 2018. 560 с.
23. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 202 с.
24. Максимова Е. С., Глашкина В. С. Управление человеческими ресурсами // Форум молодых ученых. 2022. № 4 (68). С. 223-226.
25. Назмиева Л. Н., Галимова А. Ш. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. Доклады Башкирского университета. 2022. Т. 7. № 1. С. 22-26.
26. Назмиева Л. Н., Галимова А. Ш. Применение компетентностного подхода к оценке персонала в компаниях // Доклады Башкирского университета. 2022. Т. 7. № 1. С. 27-32.
27. Наумова Н.А., Беллендир М. В., Хоменко Е.В. Бухгалтерский учет и анализ: учебник. М.: КноРус, 2018. 630 с.
28. Павленко И. В. Актуальные тренды в современной системе управления персоналом / И.В. Павленко, Е.С. Петракова // Молодой ученый. 2020. №21 (311). С. 167-170.
29. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 616н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по логистике на транспорте» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://base.garant.ru/707533334/> (дата обращения – 06.08.2022 г.).
30. Пушкарев Н. Ф. Управление персоналом современной фирмы: учебное пособие / Н. Ф. Пушкарев, С.Е. Лакутин, Н. Н. Пушкарев. - Москва: Хронограф, 2019. 425 с.
31. Салова Л. В. Экономический анализ: практикум. – М.: РИОР, 2018. – 480 с.
32. Токарева Ю.А., Акулова Д.А., Ивонина Е.О. Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала//

Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования
// Central Russian Journal of Social Sciences volume 17, Issue 1 2022 Материалы
конференции, 2020. С. 125-132.

33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
(ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный
ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
(дата обращения – 06.06.2022 г.).

34. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»
от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Режим
доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата
обращения – 06.07.2022 г.).

35. Шадрин Г.В. Управленческий и финансовый анализ: учебник и
практикум для вузов. М.: Юрайт, 2021. 316 с.

36. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation
Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C.
Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2016. Vol.
54 (21). Pp. 6333–6350.

37. Key performance indicators in the production of the future / R.
Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP.
2019. Vol. 81. Pp. 759–764.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Логист» за 2021 г.

Таблица А.1-Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2021 г.

Организация ООО «Логист»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности Деятельность автомобильного
 грузового транспорта
 Организационно-правовая форма/форма собственности
 Общество с ограниченной ответственностью
 Единица измерения: т. р.
 Местонахождение (адрес) 443079, обл. Самарская, г. Самара, ул. Авроры, 114А, оф. 423

Форма по ОКУД	Коды		
Дата (число, месяц, год)	0710001		
по ОКПО	31	12	2021
ИНН			
по ОКВЭД2	49.41		
по ОКОПФ/ОКФС			
по ОКЕИ	384		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы (включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства)	1150			
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы (включая результаты исследований и разработок, незавершенные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы)	1170			
Запасы	1210	42397	41723	5507
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	10622	10182	
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	93442	84223	19439
БАЛАНС	1600	146461	136128	24946
Пассив				
Капитал и резервы (Целевые средства, Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды)	1300	318	312	131
Долгосрочные заемные средства	1410			
Другие долгосрочные обязательства	1450			
Краткосрочные заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	146143	135816	24815
Другие краткосрочные обязательства	1550			
БАЛАНС	1700	146461	136128	24946

Руководитель _____ А. В. Быстрыков
 (подпись) (расшифровка подписи)
 " ____ " _____ 20__ г.

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «Логист» на 31.12.2021 г.

Таблица Б.1- Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за 12 месяцев 2021 г.

Организация ООО «Логист»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Деятельность
автомобильного грузового транспорта
Организационно-правовая форма/форма собственности
Общество с ограниченной ответственностью
Единица измерения: т. р.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД2
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2021
49.41		
384		

Наименование показателя	Код	За 2021 год	За 2020 год
1	2	3	4
Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)		16056	80616
Расходы по обычной деятельности (включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)		(15371)	(43894)
Валовая прибыль		685	36722
Управленческие расходы		(629)	(36318)
Прибыль от продаж		56	404
Проценты к уплате			
Прочие доходы		-	4
Прочие расходы		(48)	(160)
Налоги на прибыль (доходы) (включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов)		(2)	(50)
Чистая прибыль (убыток)		6	198

Руководитель _____ А. В. Быстряков
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20__ г.

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах ООО «Логист» на 31.12.2020 г.

Таблица В.1-Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за 12 месяцев 2020 г.

Организация ООО «Логист»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Деятельность
автомобильного грузового транспорта
Организационно-правовая форма/форма собственности
Общество с ограниченной ответственностью
Единица измерения: т. р.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД2
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2020
49.41		
384		

Наименование показателя	Код	За 2020 год	За 2019год
1	2	3	4
Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)		80616	8447
Расходы по обычной деятельности (включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)		(43894)	(4577)
Валовая прибыль		36722	3870
Управленческие расходы		(36318)	(3750)
Прибыль от продаж		404	120
Проценты к уплате			
Прочие доходы		4	1
Прочие расходы		(160)	(10)
Налоги на прибыль (доходы) (включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов)		(50)	(35)
Чистая прибыль (убыток)		198	76

Руководитель _____ А. В. Быстряков
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20 ____ г.