

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций

Обучающийся

П. А. Озерова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Л. Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Актуальность исследования состоит в том, что развитие компетенций персонала необходимо для организации, так как способствует достижению ее стратегических целей. Мероприятия по развитию персонала способствуют повышению удовлетворенности работников, росту их мотивации и лояльности. Мероприятия, направленные на повышение эффективности персонала организации на основе развития компетенций, позволяют более эффективно использовать потенциал сотрудников, распределять задачи и обязанности в соответствии с их навыками и знаниями.

Цель бакалаврской работы состоит в формировании мероприятий, направленных на повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций.

Объект бакалаврской работы – ООО «Илья Муромец плюс».

Предметом бакалаврской работы являются показатели эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс».

Методы исследования – логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод, анкетирования, опросы, интервью, методы наблюдения и анализа рабочих процессов и другие методы исследования.

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

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций, способных улучшить управление человеческими ресурсами в организации. В тоже время разработанные в исследовании мероприятия позволят повысить компетенции персонала, что в дальнейшем поспособствует повышению финансовых результатов организации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций.....	7
1.1 Эффективность персонала организации: экономическое содержание и методы оценки.....	7
1.2 Подходы и методы развития компетенций персонала для повышения его эффективности.....	13
2 Оценка эффективности персонала на примере организации ООО «Илья Муромец плюс».....	24
2.1 Техничко-экономическая характеристика организации ООО «Илья Муромец плюс».....	24
2.2 Оценка эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс».....	31
3 Формирование рекомендаций по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций.....	40
3.1 Рекомендации по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций.....	40
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций.....	45
Заключение.....	50
Список используемой литературы и используемых источников.....	51
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Илья Муромец плюс» за 2023 г.....	57
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ООО «Илья Муромец плюс» на 31.12.2023 г.....	59
Приложение В Отчёт о финансовых результатах ООО «Илья Муромец плюс» на 31.12.2022 г.....	60

Введение

Совершенствование системы управления персоналом является важнейшим условием развития любой организации. Современный рынок труда характеризуется высокой динамичностью во многих аспектах, что требует от сотрудников организации готовности к постоянному развитию навыков и получению новых знаний и компетенций для поддержания своей эффективности. В связи с этим повышается актуальность вопросов развития персонала организации с целью повышения эффективности их деятельности.

Развитие компетенций персонала необходимо для организации, так как способствует достижению ее стратегических целей. Мероприятия по развитию персонала способствуют повышению удовлетворенности работников, росту их мотивации и лояльности. Развитие компетенций сотрудников способствует повышению их производительности, что напрямую влияет на финансовые результаты и конкурентоспособность компании.

Мероприятия, направленные на повышение эффективности персонала организации на основе развития компетенций, позволяют более эффективно использовать потенциал сотрудников, распределять задачи и обязанности в соответствии с их навыками и знаниями. Регулярное развитие компетенций персонала в организации позволяет ей соответствовать современным тенденциям к управлению персоналом.

В соответствии с актуальностью темы исследования цель бакалаврской работы состоит в формировании мероприятий, направленных на повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций.

Задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций;
- оценить эффективность персонала на примере организации ООО «Илья Муромец плюс»;

– сформировать рекомендации по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций.

Объект бакалаврской работы – ООО «Илья Муромец плюс».

Предметом бакалаврской работы являются показатели эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс».

Исследование теоретических и практических аспектов повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций проведено с использованием различных методов исследования: логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод, анкетирования, опросы, интервью, методы наблюдения и анализа рабочих процессов и другие методы исследования.

Теоретическая и методическая база исследования включает в себя широкий спектр научных трудов отечественных ученых в области повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций.

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

В введении обозначена актуальность темы исследования, цели и задачи бакалаврской работы, практическая значимость исследования.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены экономическая сущность понятия «эффективность персонала», основные показатели эффективности персонала организации, методы их оценки, также здесь рассмотрены основные подходы и методы развития персонала организации на основе развития его компетенций, этапы построения данной системы развития персонала.

Второй раздел бакалаврской работы содержит данные анализа экономических показателей деятельности организации ООО «Илья Муромец плюс» за рассматриваемый период, а также в данном разделе исследования проведена оценка эффективности персонала организации ООО «Илья

Муромец плюс» и выявлена необходимость в развитии компетенций персонала организации.

В третьем разделе бакалаврской работы сформированы рекомендации по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций.

В заключении указаны основные выводы, полученные в результате проведенного исследования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций, способных улучшить управление человеческими ресурсами в организации. В тоже время разработанные в исследовании мероприятия позволят повысить компетенции персонала, что в дальнейшем поспособствует повышению финансовых результатов организации.

1 Теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций

1.1 Эффективность персонала организации: экономическое содержание и методы оценки

Управление эффективностью персонала – непростая задача для руководства любой организации.

Под эффективностью, в целом, понимают «относительный показатель, характеризующий отношение достигнутых или ожидаемых результатов (эффектов) к затратам, необходимым для достижения этих результатов. Организационная эффективность и успех обычно понимаются как система показателей, определяющая оперативность и эффективность организации» [5, с.84].

По мнению авторов О.С. Яковлевой, М.А. Емельянова, «эффективность персонала представляет количественные и качественные результаты труда, она показывает их при любых затратах, даже при минимальных. Эффективность труда ярко показывает экономию трудовых ресурсов, в свою очередь это является главным показателем этой категории. Эффективность труда используется при анализе деятельности предприятия, чтоб показать насколько высоких результатов достигло предприятия при малых вложениях затрат труда» [36, с. 537]. Также, по мнению авторов, «в понятии эффективность труда заложены три аспекта: экономический, социальный, психологический» [36, с. 538].

М.В. Шуманская считает, что «эффективность персонала характеризует эффективность использования человеческого капитала предприятия в процессе создания материальных или духовных благ (товаров или услуг). При использовании классических подходов к определению эффективности труда пользуются двумя основными показателями – выработка и трудоемкость. При этом выработка отражает прямой итог живого труда и характеризует

эффективность использования трудовых ресурсов компании, а трудоемкость является базой для анализа издержек труда на производстве» [35, с. 259].

Авторы Курбанов Н.Х., Шийко В.Г., Седова Е.И., Абрамов В.Н. полагают, что «эффективность труда персонала является одним из важнейших показателей социального и технологического развития и тесно связана с экономическим ростом, конкурентоспособностью и социальным благополучием. Значимость этого показателя сегодня во многом зависит от утраты Россией технологического лидерства и значительной отсталости от передовых экономик мира» [20, с. 167].

Некоторые авторы считают, что понятие «эффективность труда» синонимично понятию «производительность труда». Однако многие авторы все-таки различают данные понятия.

Так О.С. Яковлева, М.А. Емельянова считают, что «эффективность от производительности труда отличается тем, что производительность труда узко рассматривает деятельность и не включает весь объем трудовой продуктивности и результативности, а эффективность труда, во-первых, отражает экономию трудовых затрат, а во-вторых учитывает качественный результат труда» [36, с. 539].

На основании рассмотренных понятий можно сделать собственный вывод, что эффективность персонала – это комплексная категория, включающая в себя как количественные, так и качественные показатели результатов трудовой деятельности. Она отражает не только экономические, но и социальные и психологические аспекты использования трудовых ресурсов.

На эффективность персонала влияет огромное количество различных факторов, перечисленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы влияния на эффективность персонала организации [1, с.44], [4, с.47]

«Факторы, влияющие на эффективность персонала организации, оказывают значительное воздействие на общую эффективность организации. Их своевременное выявление помогает существенно повысить производительность и конкурентоспособность организации» [1, с. 44]. Среди положительных факторов влияния на эффективность персонала организации можно отметить:

- стимулирующие программы, бонусы и премии для поддержания высокой мотивации персонала;
- постоянное обучение, повышение квалификации сотрудников, развитие персонала;

- благоприятная рабочая атмосфера, поддержка инициатив и инноваций;
- обеспечение комфортных и безопасных условий труда;
- эффективные и грамотные руководители и многое другое [6, с. 310],

По мнению О.С. Яковлевой, М.А. Емельянова, «эффективность трудовой деятельности характеризуется различными индикаторами, нет одного обобщающего показателя, так как отсутствует отвлеченный эффект, но при этом существует результат деятельности в произведенном продукте. Для того чтобы узнать эффективность труда, необходимо произвести расчет отдельных показателей и с их помощью определить насколько эффективен труд работников предприятия» [36, с. 538]. А.Г. Пухначёва считает, что «оценка эффективности персонала представляет процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, результатов его деятельности определенным требованиям, причем сами требования обуславливаются содержанием труда работника и эффективной организацией производства» [25, с. 120]. «Методы оценки эффективности персонала – это инструменты, которые позволяют оценить индивидуальные особенности сотрудника, его эффективность труда и определить вклад работника в конечный результат деятельности» [11, с. 105].

Основные методы оценки эффективности персонала перечислены на рисунке 2.

По мнению авторов Р.С. Гайрбековой, М.Э. Бибулатовой, Р.С. Юшаевой, «прежде чем применять методы качественной оценки, необходимо разработать план внедрения стандартов эффективности персонала. Необходимо учитывать возможность профессионального роста работников организации, а также возможное снижение кадровых показателей. С помощью количественных методов оценки можно объективно оценить эффективность работы персонала, их личные и профессиональные качества. Для оценки количественных методов были разработаны определенные критерии и

системы балльной оценки. Применение комбинированного подхода дает более полное и детальное представление о текущем состоянии кадрового поля, но требует больше времени для разработки и анализа результатов. Результатом применения комбинированного подхода к оценке персонала является разработка плана изменения системы управления персоналом в организации. В настоящее время появились новые альтернативные способы оценки эффективности организационного персонала» [5, с. 84].



Рисунок 2 – Основные методы оценки эффективности персонала [12, с. 63]

В таблице 1 описаны наиболее популярные современные методы оценки эффективности персонала.

Таблица 1 – Методы оценки эффективности персонала [14, с. 38]

Метод	Характеристика
Аттестация	«процесс периодической оценки сотрудников, направленный на выявление их профессиональных качеств, уровня знаний и умений, а также соответствия занимаемой должности. Аттестация может проводиться в форме тестирования, собеседований, анализа выполненных задач и других формах. Метод позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудников, определить потребность в обучении и развитии, а также принять решения о будущей карьере» [29, с. 126].

Продолжение таблицы 1

Метод	Характеристика
Метод «360 градусов»	сбор отзывов о сотруднике от различных источников: коллег, подчиненных, руководителей и клиентов. Данный метод дает комплексное представление о работе сотрудника с разных точек зрения. В рамках метода оцениваются профессиональные навыки, личные качества, поведение в коллективе и эффективность взаимодействия.
Управление по целям МВО	метод, при котором цели устанавливаются совместно руководителем и сотрудником, после чего сотрудник самостоятельно разрабатывает план их достижения. Прогресс отслеживается на основе достигнутых результатов.
Метод коэффициентов	основан на использовании различных коэффициентов для оценки эффективности работы сотрудников. Коэффициенты обычно включают в себя производительность труда, качество выполненной работы, соблюдение сроков, затраты на персонал и другое.
Управление результативностью	систематический подход к улучшению эффективности работы сотрудников и организации в целом, предполагающий установку четких целей, регулярный мониторинг результатов, предоставление обратной связи и разработку планов по развитию и обучению сотрудников.

Вместе с тем, в современных исследованиях выделяют три подхода к оценке эффективности персонала, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Подходы к оценке эффективности персонала [29, с. 130]

Коэффициентный анализ играет важную роль в процессе оценки эффективности персонала, так как уменьшает влияние субъективных оценок.

Основные показатели для коэффициентного анализа в рамках оценки эффективности персонала перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели для коэффициентного анализа в рамках оценки эффективности персонала [32, с. 87], [33, с. 64]

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (П)	$П = \frac{\text{Реализация товаров и услуг}}{\text{Затраченное время}}, \quad (1)$
Показатель среднегодовой выработки персонала (В)	$В = \frac{\text{Реализация товаров и услуг за период}}{\text{Количество сотрудников}}, \quad (2)$
Рентабельность труда (Р)	$Р = \frac{\text{Реализация товаров и услуг}}{\text{Затраты на персонал}} * 100\%, \quad (3)$
Текучесть кадров (Т)	$Т = \frac{\text{Численность уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \cdot 100\%, \quad (4)$

Качественная и достоверная оценка эффективности персонала организации служит основой для разработки последующих управленческих решений, направленных на ее повышение.

1.2 Подходы и методы развития компетенций персонала для повышения его эффективности

Развитие персонала является одной из важнейших задач для современных организаций, эта тема остается актуальной и вызывает интерес многих исследователей в сфере управления персоналом [3, с. 62].

Так по мнению Ю.Р. Правкиной, «развитие персонала – это одна из ключевых функциональных областей управления любой современной организации. Развитие сотрудников организации выступает комплексной задачей управления персоналом, решаемой одновременно в нескольких направлениях, которые требуют прямых инвестиции в персонал. Такие капиталовложения в работников повышают их конкурентоспособность на

рынке труда, а их трудовая деятельность в итоге конкурентоспособность самой организации» [23, с. 79].

С.Н. Филиппов считает, что развитие персонала – это «комплекс мер, система взаимосвязанных действий, направленных на развитие и повышение потенциала работников организации различных категорий с целью повышения качества их работы и конкурентоспособности организации в целом. Целью развития персонала в организации является повышение трудового потенциала сотрудников для успешного решения организационных задач, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах» [33, с. 64].

Яхонтова Е.С. считает, что «развитие и обучение персонала – взаимосвязанные элементы системы, нацеленной на повышение продуктивности и конкурентоспособности компании. При этом, как правило, обучение фокусируется на совершенствовании знаний и навыков персонала, а развитие – на изменении сознания и профессионализма» [38, с.56].

Для обеспечения конкурентного преимущества организации на рынке и повышения ее эффективности в современных условиях необходимо применять модели компетенций – целенаправленную структурированную систему управления человеческим ресурсом, а также основу эффективного развития персонала.

А.Б. Конобеева под компетенцией понимает «практическое умение и готовность персонала достигать профессиональных целей и выполнять задачи, возлагаемые в связи с занимаемой должностью. Иными словами, компетенция – это характеристика должностной позиции, а не конкретного человека. Компетенции определяются при помощи стандартов и критериев выполнения заданий либо поведенческих эталонов. Компетентность представляет собой в основном субъектную, а не объектную особенность; это то, что напрямую относится к человеку как к субъекту профессиональной деятельности; это те профессиональные особенности, которые отличают результативных сотрудников от средних. Компетенция – это выраженная в поведенческих

компонентах система личностных характеристик, умений, навыков и знаний, мотивов, обеспечивающих эффективность работника» [17, с. 26].

А.Б. Конобеева в своем исследовании, ссылаясь на научные труды А.Я. Кибанова, определяет факторы, которые влияют на практическую необходимость развития персонала на основе модели компетенций:

- «все возрастающая конкуренция на рынках;
- стремительное развитие информационных технологий;
- системное решение вопросов управления HR-ресурсами и стратегических целей на базе единой программы деятельности компании;
- практическая необходимость разработки стратегии и корпоративной культуры» [17, с. 27].

По мнению О.В. Герасименко, модель компетенций представляет собой «инструмент, позволяющий классифицировать и структурировать набор необходимых навыков, знаний и качеств, необходимых для успешного выполнения рабочих обязанностей в рамках конкретной должности. Модель компетенций позволяет не только определить необходимые компетенции персонала, но также и адаптировать их под потребности организации. Кроме того, модель компетенций позволяет HR-менеджерам анализировать не только непосредственные результаты работы сотрудника, но также методы и инструменты, с помощью которых эти результаты были достигнуты» [7, с. 33]. Основные научные теории и модели, рассматривающие развитие компетенций персонала перечислены в таблице 3.

Таблица 3 – Научные теории и модели, рассматривающие развитие компетенций персонала [8, с. 35], [15, с. 77]

Теория	Содержание	Ключевые компоненты
Теория компетенций МакКлелланда	предложил оценивать людей не по их интеллектуальному уровню, а по их компетенциям	Внутренние потребности Личные качества Самооценка Знания

Продолжение таблицы 3

Теория	Содержание	Ключевые компоненты
Теория компетенций МакКлелланда	поведение, которое влияет на успешность выполнения задач. Компетенции обладают поведенческими характеристиками, которые могут быть сформированы через обучение и развитие.	Навыки
Модель компетенций Спенсера и Спенсера	определили компетенцию как внутренние характеристики человека, которые приводят к эффективному и, или превосходному выполнению работы. По их мнению, в состав компетенции включаются те индивидуальные особенности человека, которые поддаются измерению и оценке.	Мотивы и личные черты Ясность целей и намерений Технические и профессиональные знания и умения
Модель компетенций Бойатциса	разработал модель компетенций, которая определяет компетенции как основные характеристики, отличающие высокоэффективных менеджеров от менее эффективных.	Когнитивные способности Способность управлять своими эмоциями и эмоциями других. Социальные навыки
Теория компетенций Уайтха	определил компетенцию как способность эффективно взаимодействовать с окружающей средой и достигать поставленных целей	Адаптивность Проактивность Эффективное взаимодействие
Теория человеческого капитала	Развивает идею о том, что инвестиции в образование и профессиональное развитие сотрудников повышают их производительность и, как следствие, конкурентоспособность компании. Вложение в навыки и знания сотрудников рассматривается как форма капитала.	Образование и обучение Профессиональный опыт Развитие навыков и знаний Увеличение производительности и доходности
Модель компетенций Дэниела Гоулмана	эмоциональный интеллект играет ключевую роль в развитии компетенций сотрудников. Модель акцентирует внимание на важности развития не только профессиональных, но и социальных навыков [39, с. 6333].	Эмоциональный интеллект Социальные навыки Саморегуляция Управление отношениями Самоосознание
Теория обучения на рабочем месте	Рассматривает обучение через опыт и выполнение рабочих задач. Внимание уделяется менторству и наставничеству, как основным методам передачи знаний и навыков [40, с. 94].	Обучение через опыт Менторство и наставничество Развитие в процессе работы
Модель ситуативного лидерства Херси и Бланшара	Описывает процесс адаптации стиля лидерства в зависимости от уровня развития компетенций сотрудников. Стиль руководства должен меняться по мере повышения компетентности и уверенности подчиненных [41, с. 350].	Адаптация стиля лидерства Уровень развития компетенций сотрудников Поддерживающее, и делегирующее руководство

Согласно представленным теориям можно сделать вывод о том, что понятие компетенции намного глубже, чем просто наличие знаний и навыков у индивида – оно затрагивает его поведенческие аспекты, темперамент, личные ценности и мотивацию.

Управление компетенциями способствует следующим аспектам управления, перечисленным на рисунке 4.

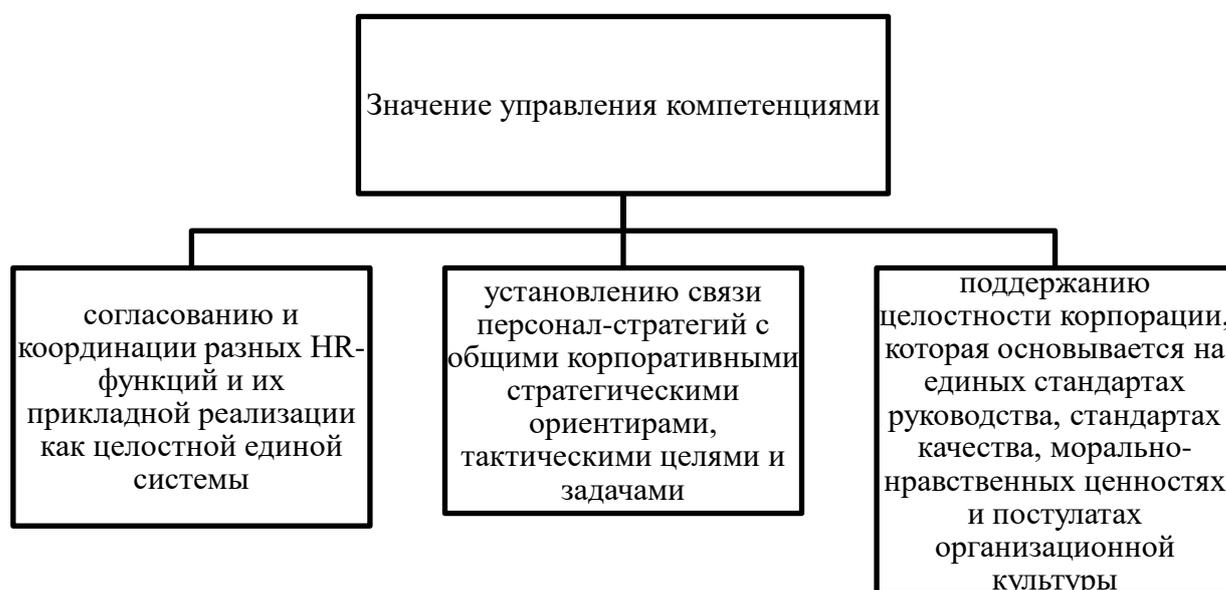


Рисунок 4 – Значение управления компетенциями [16, с. 61], [37, с. 57]

В исследованиях можно найти различные классификации компетенций. К примеру:

- профессиональные (технические) компетенции, связанные с конкретной профессиональной областью и включающие специфические знания, и умения, необходимые для выполнения работы в этой сфере.
- А.А. Сытник в своей работе приводит следующие виды профессиональной компетентности: функциональная,

интеллектуальная, ситуативная, социальная. «Функциональная подразумевает образование, выполнение должностных обязанностей, планирование профессионального развития. Интеллектуальная – способность к аналитическому мышлению, логике, анализу и синтезу, саморазвитию, научным обоснованиям. Ситуативная компетентность включает в себя способность ориентироваться в сложившейся ситуации в целях успешного ее разрешения. Социальная – навык эффективной коммуникации, умение сотрудничать, оказывать помощь, эффективно взаимодействовать в команде» [27, с. 110];

– межличностные (социальные) компетенции, включающие навыки общения, умение работать в команде, разрешение конфликтов, лидерские качества и другие способности, необходимые для эффективного взаимодействия с коллегами и клиентами;

– управленческие компетенции, связанные с руководством и управлением;

– общие (ключевые) компетенции, подразумевающие универсальные навыки и знания, необходимые для успешной работы в любой профессиональной сфере, такие как аналитическое мышление, способность к обучению, адаптивность и цифровая грамотность [30, с. 97].

По мнению Е.Г. Страчковой ключевыми компетенциями организации являются следующие:

– «продуктивность персонала, участвующего в создании дохода и получающие денежное вознаграждение за свой труд;

– равные возможности работников в реализации этих возможностей и пользования их благами; устойчивость организации и будущих поколений к выполнению всех форм капитала (материального, человеческого, экологического);

– расширение возможностей» [28, с. 272].

Недавно разработанный Центром компетенций АНО «Россия – страна возможностей» универсальный конструктор компетенций включает в общей сложности 19 компетенций, условно разделенных на четыре группы:

- «управление взаимодействием (лидерство, эмоциональный интеллект, оказание влияния, партнерство / сотрудничество, клиентоориентированность, наставничество);
- управление задачами (анализ информации и выработка решений, планирование и организация, стратегическое мышление, следование правилам и процедурам);
- энергия (ориентация на результат, стрессоустойчивость, инновационность, адаптивность / гибкость, саморазвитие);
- общие знания (цифровая грамотность, финансовая грамотность, правовая грамотность, коммуникативная грамотность)» [10, с. 39].

Особое внимание в работах современных исследователей уделяется развитию цифровых компетенций работников, что прежде всего связано с технократическими сдвигами в обществе. Так, авторы В.В. Демина, Я. Шеин среди цифровых компетенций выделяют «медиа-грамотность, техническая грамотность, программирование, моделирование, AI и роботехника, управление информацией» [10, с. 40]. По мнению авторов, «цифровые компетенции становятся все более значимыми в повышении качества человеческого капитала, а также позволяют обеспечить конкурентное преимущество компаниям» [10, с. 40].

Развитие компетенций – это процесс непрерывного улучшения и расширения знаний, умений, навыков и личных качеств, необходимых для эффективного выполнения профессиональных обязанностей.

По мнению авторов А.Б. Конобеевой, С.А. Карташова, С.А. Шапиро, «развитие персонала на основе модели компетенций представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой представляются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале необходимой квалификации, управление ростом и карьерой,

компания адаптации, обучения и формирования благоприятной корпоративной культуры» [34, с. 75].

Е.Г. Страчкова полагает, что «развитие компетенций является одной из основополагающих задач стратегического управления персоналом организации, а управление компетенциями является процессом развития и воспроизводства организации и достижения ею конкурентных преимуществ в быстро меняющейся рыночной среде» [28, с. 272].

Процесс разработки модели развития компетенций персонала представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Процесс разработки модели развития компетенций персонала

Вместе с тем, в настоящее время выделяют следующие поведенческий (личностный) подход к формированию и совершенствованию компетенций и функциональный подход.

Поведенческий подход к формированию и совершенствованию компетенций фокусируется на анализе и описании поведения, качеств и личных характеристик, которые необходимы для успешного выполнения профессиональных задач. Данный подход предполагает, что эффективное выполнение работы зависит не только от технических навыков и знаний, но и от личных качеств и поведенческих характеристик сотрудников.

Основные характеристики поведенческого подхода представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Основные характеристики поведенческого подхода [17, с. 28]

Основные характеристики функционального подхода перечислены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные характеристики функционального подхода [17, с. 29]

Обобщая подходы, можно заключить, что компетенция понимается, как стандарт производительности труда, то есть то, что позволяет эффективно выполнять задачу, а также как поведение, которое необходимо проявлять, чтобы компетентно выполнять рабочие задачи и функции [26, с. 139].

Оба рассмотренных выше подхода к развитию компетенций имеют как преимущества, так и недостатки и должны использоваться в зависимости от специфики организации и ее целей.

Основные методы и инструменты развития компетенций персонала перечислены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные методы и инструменты развития компетенций персонала [27, с. 110]

Методы развития компетенций	Инструменты развития компетенций
Формальное обучение персонала	Курсы, семинары, тренинги, профессиональные программы
Неформальное обучение	Самообразование, обмен знаниями с коллегами, чтение профессиональной литературы, участие в профессиональных сообществах и форумах
Наставничество и коучинг	Индивидуальная поддержка со стороны более опытных коллег или профессиональных коучей, направленная на развитие конкретных компетенций и навыков.
Ротация и разнообразие задач	Перемещение сотрудников между различными должностями и проектами для получения другого опыта и развития новых навыков
Проектная работа и участие в инициативных группах	Участие в специальных проектах, инициативах и рабочих группах, которые требуют применения и развития различных компетенций

Выбор методов и инструментов развития компетенций персонала зависит от различных факторов: стратегических целей организации, финансовых возможностей и текущего уровня компетенций персонала.

В заключении теоретического раздела бакалаврской работы сделан вывод, что эффективность персонала – это комплексная категория, включающая в себя как количественные, так и качественные показатели результатов трудовой деятельности, отражает не только экономические, но и социальные и психологические аспекты использования трудовых ресурсов. Современным направлением повышения эффективности персонала выступает развитие его компетенций. Развитие компетенций – это процесс непрерывного улучшения и расширения знаний, умений, навыков и личных качеств, необходимых для эффективного выполнения обязанностей. В настоящее время уделяется большое внимание развитию цифровых компетенций. Выбор метода и инструментов развития компетенций персонала зависит от различных факторов, среди основных можно выделить стратегические цели организации, финансовые возможности, текущий уровень компетенций.

2 Оценка эффективности персонала на примере организации ООО «Илья Муромец плюс»

2.1 Технико-экономическая характеристика организации ООО «Илья Муромец плюс»

ООО «Илья Муромец плюс» – предприятие в г. Тольятти, осуществляющее деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (код по ОКВЭД 56.10). Ресторан предприятия функционирует под названием «Илья Муромец».

Юридический адрес организации: 445037, обл. Самарская, г. Тольятти, проезд Новый, д. 8.

«Илья Муромец» – это ресторан с неповторимым и уютным интерьером старинных русских палат с изумительной кухней. В заведении проходят такие мероприятия как:

- банкеты, свадьбы;
- стандартное ресторанное обслуживание;
- организация деловых встреч и переговоров;
- караоке;
- кейтеринг;
- доставка ресторанного меню;
- корпоративы
- семинары.

Дополнительными видами деятельности предприятия являются:

- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- подача напитков [21].

На предприятии числятся два учредителя с равными долями.

В период анализа деятельности предприятие применяло упрощенную систему налогообложения (УСН).

Организационная схема управления ООО «Илья Муромец плюс» представлена на рисунке 8.

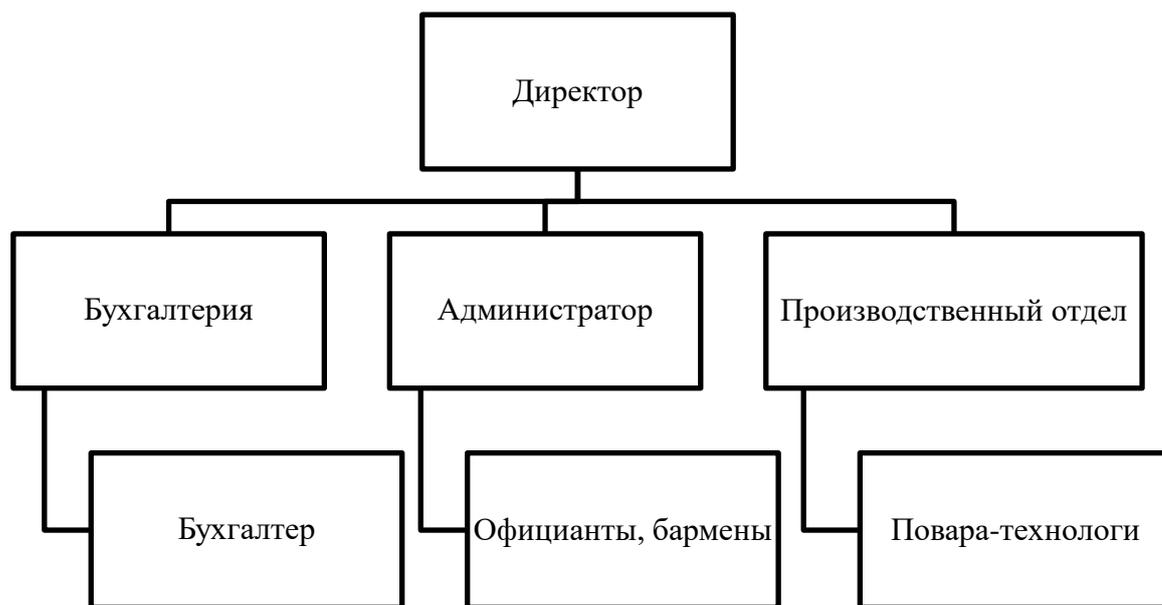


Рисунок 8 – Организационная схема управления ООО «Илья Муромец плюс»

Организационная схема управления ООО «Илья Муромец плюс» линейно-функциональная. Руководителем предприятия является директор Самаркина Н.А. Директор организации несет ответственность за общее руководство, утверждает планы развития, представляет интересы компании на внешнем уровне, включая переговоры с партнерами, инвесторами и государственными органами. Вместе с тем, генеральный директор контролирует финансовую деятельность организации, включая бюджетирование и управление рисками, и обеспечивает соблюдение всех юридических и нормативных требований.

Финансовый отдел организации представляет бухгалтерия, бухгалтер руководит процессами бюджетирования, планирования и контроля использования финансовых ресурсов, а также разрабатывает и реализует финансовую стратегию компании. Бухгалтер участвует в налоговом планировании и оптимизации, а также разрабатывает меры по повышению рентабельности и эффективности использования капитала, взаимодействует с внешними партнерами, такими как банки, обеспечивая привлечение и эффективное использование финансовых ресурсов.

Сотрудники производственного отдела отвечают за организацию и контроль процесса приготовления пищи, разрабатывают и внедряют технологические карты блюд, что включает в себя составление рецептов, определение последовательности и способов приготовления, а также расчет необходимого количества ингредиентов, следят за соблюдением санитарных норм и правил безопасности на кухне, контролируют качество поступающих продуктов и их хранения.

Официанты, под руководством администратора, отвечают за обслуживание гостей ресторана, начиная от встречи и рассадки, до принятия заказов и подачи блюд. Сотрудники должны знать меню и уметь грамотно рекомендовать блюда и напитки, обязаны следить за чистотой своего рабочего места.

Динамика численности персонала за три года представлена на рисунке 9.

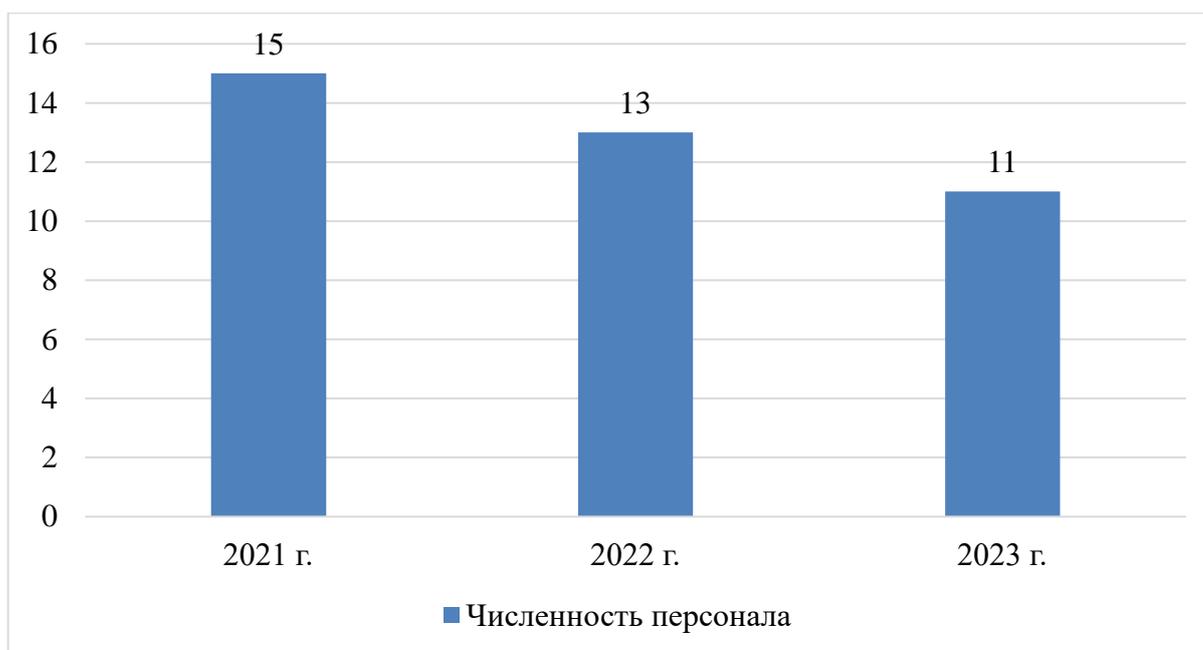


Рисунок 9 – Динамика численности персонала ООО «Илья Муромец плюс», чел.

На рисунке 9 видно, что численность персонала в течение трех лет уменьшается с 15 до 11 человек. Снижение среднесписочной численности сотрудников может свидетельствовать о сужении деятельности предприятия, а также направленности на снижение расходов.

Далее проведен анализ основных финансовых показателей деятельности объекта исследования. В таблице 5 рассмотрены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Илья Муромец плюс» за 2021-2023 гг. Данные для анализа взяты из финансовой отчетности предприятия за 2022 г. и 2023 г. (Приложение А, рисунки А.1-А.2, Приложение Б, рисунок Б.1 Приложение В, рисунок В.1).

В таблице 5 виден значительный рост выручки ООО «Илья Муромец плюс» относительно значений, полученных годами ранее. Рост выручки от реализации в 2023 г. составил 21,88%, в 2022 г. рост составил – 12,73%.

Вместе с ростом товарооборота растет и себестоимость продаж предприятия в 2023 г. на 12,96% и в 2022 г. на 15,24%. Расходы предприятия ООО «Илья Муромец плюс» превышали выручку на конец 2021 г. в размере

88 т. р. В 2022 г. расходы превысили на 407 т. р., в 2023 г. компания получает прибыль от продаж в размере 764 т. р. в связи с оптимизацией расходов.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Илья Муромец плюс» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	12181	13732	16736	1551	12,73	3004	21,88
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	12269	14139	15972	1870	15,24	1833	12,96
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-88	-407	764	-319	362,5	1171	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-88	-407	764	-319	362,50	1171	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	-240	-774	317	-534	222,50	1091	-
Основные средства, тыс. руб.	114	78	42	-36	-31,58	-36	-46,15
Оборотные активы, тыс. руб.	805	1406	3139	601	74,66	1733	123,26
Среднесписочная численность, чел.	15	13	11	-2	-13,33	-2,00	-15,38
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	812,1	1056,3	1521,5	244,2	30,08	465,2	44,04
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4350	4030	4290	-320	-7,36	260	6,45
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	290	310	390	20	6,90	80,00	25,81
Фондоотдача	106,85	176,05	398,48	69,20	-	222,4	-
Оборачиваемость активов, раз	15,132	9,767	5,332	-5,365	-	-4,435	-
Рентабельность деятельности, %	-0,722	-2,964	4,565	-3,5	-	7,459	-
Рентабельность продаж, %	-1,96	-5,47	1,98	-2,24	-	7,529	-
Затраты на рубль выручки, коп.	100,72	102,96	95,435	2,24	2,225	-7,52	-7,3

Получение убытка от продаж в течение 2021-2022 гг. свидетельствует о снижении эффективности в управлении издержками предприятия ООО «Илья

Муромец плюс» и эффективности бизнеса в целом в эти годы. В 2023 г. предприятие смогло оптимизировать затраты и стало получать прибыль.

Как следствие, в конце 2023 г. предприятие получает чистую прибыль в размере 317 т. р.

Фонд оплаты труда, не смотря на снижение численности персонала, вырос к 2023 г. до 4290 т. р. или на –6,45% относительно 2022 г. на фоне роста средней заработной платы сотрудника. Среднегодовая заработная плата работающего в течение трех лет растет. Рост в 2022 г. составил 6,9%, в 2023 г. – 25,8%.

Далее подробно проанализированы ключевые показатели рентабельности ООО «Илья Муромец плюс». Результаты анализа представлены на рисунке 10.

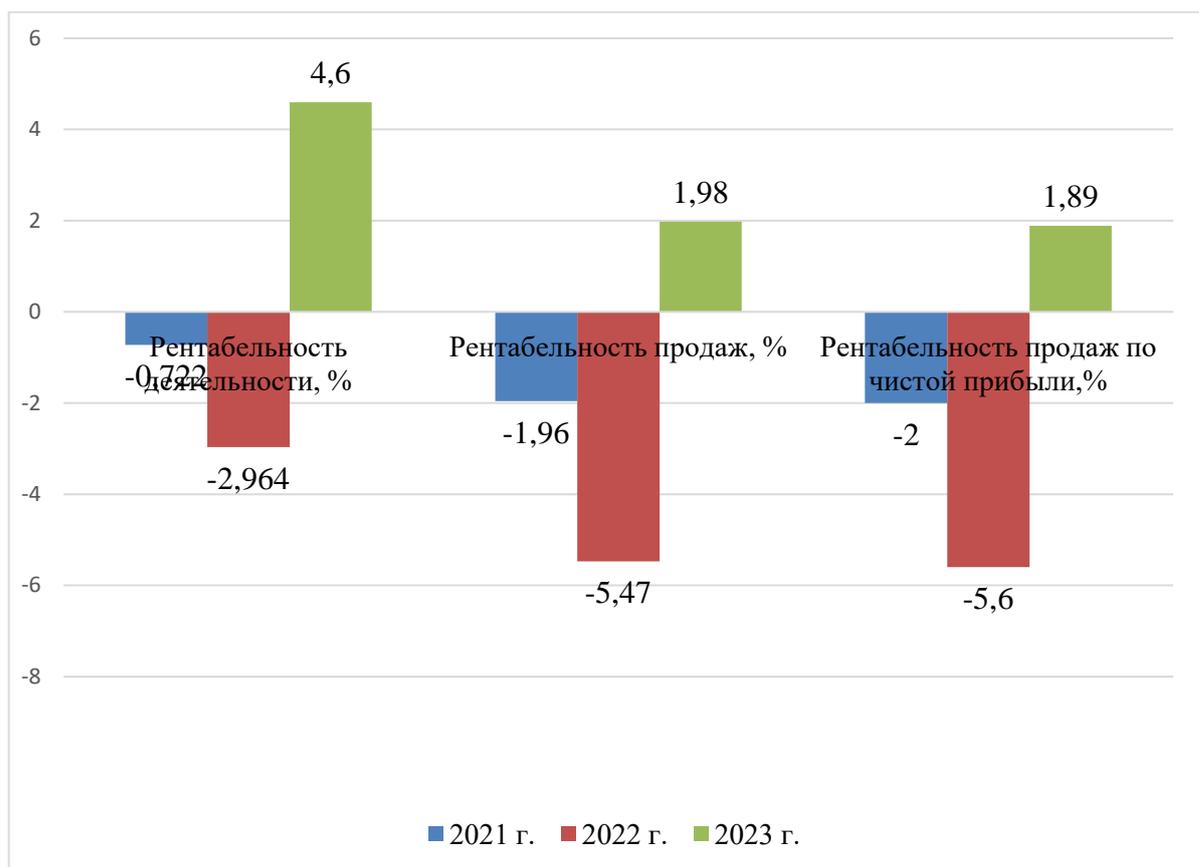


Рисунок 10 – Ключевые показатели рентабельности ООО «Илья Муромец плюс», %

На рисунке 10 наблюдаются положительные изменения показателей рентабельности в 2023 г. на фоне роста полученной чистой прибыли предприятием. Несмотря на низкие показатели рентабельности для рассматриваемой отрасли, деятельность предприятия на конец 2023 г. рентабельна.

Далее рассмотрен состав и динамика имущества и капитала ООО «Илья Муромец плюс» в течение периода оценки.

В таблице 6 проведена оценка динамики основных статей активов и пассивов бухгалтерского баланса ООО «Илья Муромец плюс» за 2021-2023 гг.

Таблица 6 – Оценка динамики основных статей активов и пассивов бухгалтерского баланса ООО «Илья Муромец плюс» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Внеоборотные активы	114	78	42	-36	-31,58	-36	-46,2
Оборотные, всего	805	1406	3139	601	74,7	1733	123,3
Запасы	86	150	2062	64	74,4	1912	1274,7
Денежные средства и их эквиваленты	358	978	589	620	173,2	-389	-39,8
Собственный капитал	685	-90	244	-775	-113,1	334	-371,1
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства	234	1574	2937	1340	572,6	1363	86,6
Валюта баланса	919	1484	3181	565	61,5	1697	114,35

Оценка динамики основных статей активов и пассивов бухгалтерского баланса ООО «Илья Муромец плюс» свидетельствует о росте, как активов, так и обязательств предприятия относительно 2021 г. Основной рост оборотных активов в течение последнего года оценки происходит по статье «запасы». Рост данной статьи в 2023 г. составляет 1912 т. р. или более чем в 12 раз.

Большая доля активов на конец 2022 г. была представлена денежными средствами – 65,9%. В 2023 г. большую долю активов предприятия занимают запасы – 65%. Доля денежных средств снизилась до 19%.

В структуре капитала организации преобладают обязательства, представленные полностью краткосрочными обязательствами, которые на конец 2022 г. составляют 1574 т. р., а в 2023 г. уже 2937 т. р. У предприятия отсутствует собственный капитал на конец 2022 г. в виду продолжительной убыточной деятельности. В 2023 г. величина собственного капитала составила 244 т. р.

В целом, по результатам анализа финансовых результатов и финансового положения, можно сделать вывод, что ООО «Илья Муромец плюс» в 2021-2022 гг. имело финансовые трудности. В 2023 г. предприятие провело мероприятия по сокращению расходов и реструктуризации активов, что привело к повышению прибыли и рентабельности.

2.2 Оценка эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс»

В организации ООО «Илья Муромец плюс» за управление персоналом, подбор, найм, обучение, оценку эффективности и ее повышение ответственен директор организации.

В рамках оценки эффективности персонала организации рассмотрена подробно его структура. Данные о структуре персонала представлены в таблице 7.

В таблице 7 видно общее сокращение персонала организации ООО «Илья Муромец плюс» в течение 3 лет, вызванное сокращением расходов на фоне убыточной деятельности в 2021 г., 2022 г. За три года общее количество сотрудников сократилось с 15 до 11 человек.

Число сотрудников производственного отдела и ресторана уменьшилось, указывая на сокращение операционной деятельности организации.

Процентное соотношение персонала в течение трех лет меняется незначительно, отражая структурные изменения в общей численности персонала.

Таблица 7 – Данные о структуре персонала ООО «Илья Муромец плюс»

Категория персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Директор	1	7	1	8	1	9,1
Сотрудники бухгалтерии	1	7	1	8	1	9
Сотрудники ресторана	7	46,7	6	46,2	5	45,5
Сотрудники производственного отдела	6	40	5	38,5	4	36,4
Итого	15	100	13	100	11	100

Ниже на рисунке 11 представлена структура персонала по возрастному критерию.

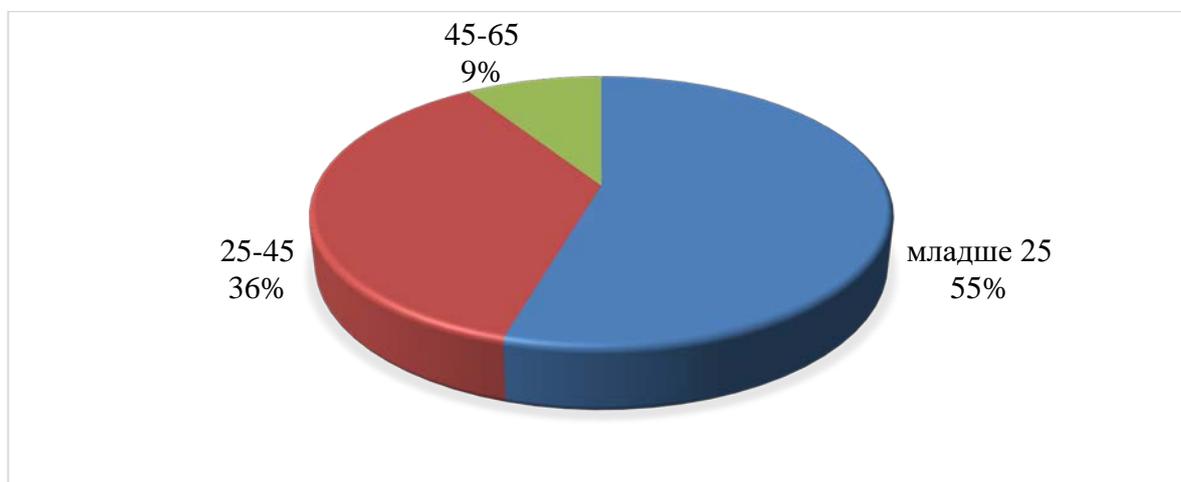


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «Илья Муромец плюс» по возрастному критерию, 2023 г., %

На рисунке 11 можно увидеть, что основную часть персонала ООО «Илья Муромец плюс», в виду специфики деятельности организации, составляют молодые сотрудники младше 25 лет – 55% от общего числа сотрудников. Сотрудники в возрасте от 25 до 45 лет составляют 40% от всей

численности персонала. Молодой коллектив дает возможность для использования современных способов развития персонала.

Далее на рисунке 12 представлена структура персонала ООО «Илья Муромец плюс» по критерию продолжительности трудового стажа, который отражает опыт и компетентность персонала.

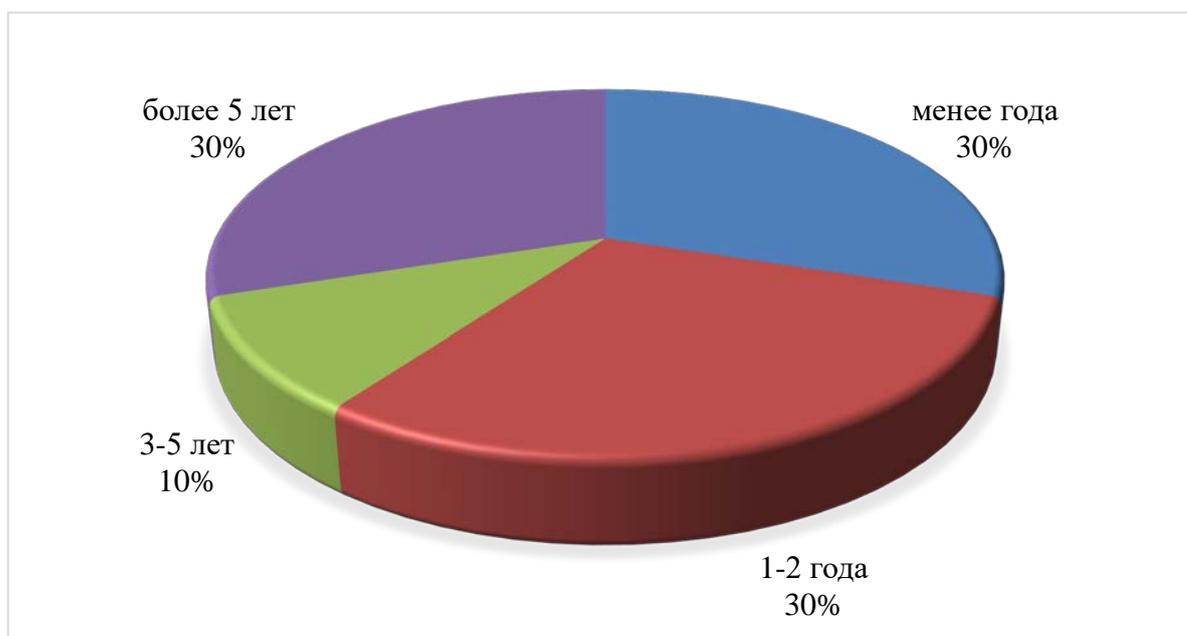


Рисунок 12 – Структура персонала ООО «Илья Муромец плюс» по критерию продолжительности трудового стажа, 2023 г., %

По данным рисунка 12 можно сделать вывод о смешанном уровне опыта среди сотрудников ООО «Илья Муромец плюс». Сотрудники со стажем менее года и от 1 до 2 лет составляют значительную часть персонала – 60% от общего числа сотрудников, что связано с высокой текучестью кадров среди молодого коллектива организации.

Далее в таблице 8 представлены данные о текучести кадров организации ООО «Илья Муромец плюс» за 2021-2023 гг.

Таблица 8 – Данные о текучести кадров организации ООО «Илья Муромец плюс» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	15	13	11
Общее количество уволенных, чел.	5	4	3
Коэффициент текучести кадров, %	33	30,7	27,3

По данным таблицы 8 видно, что в организации в течение трех лет наблюдается высокая текучесть кадров. Несмотря на снижение коэффициента текучести кадров до 27,3% в 2023 г., значение показателя значительно превышает норму.

Высокое значение коэффициента текучести кадров может негативно отражаться на эффективности персонала организации, а также росте расходов на его развитие и обучение.

В рамках повышения эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» директор организации осуществляет следующие действия:

- дополнительно финансово награждает сотрудника за хорошо выполненную работу;
- организует обучение для новых сотрудников организации в период адаптации;
- организует командные мероприятия для укрепления отношений внутри коллектива;
- систематически проводит оценку результатов работы персонала, выявляет слабые места и направления роста.

Важным показателем эффективности персонала организации является показатель производительности труда или среднегодовая выработка. Динамика среднегодовой выработки персонала ООО «Илья Муромец плюс» наглядно представлена на рисунке 13.

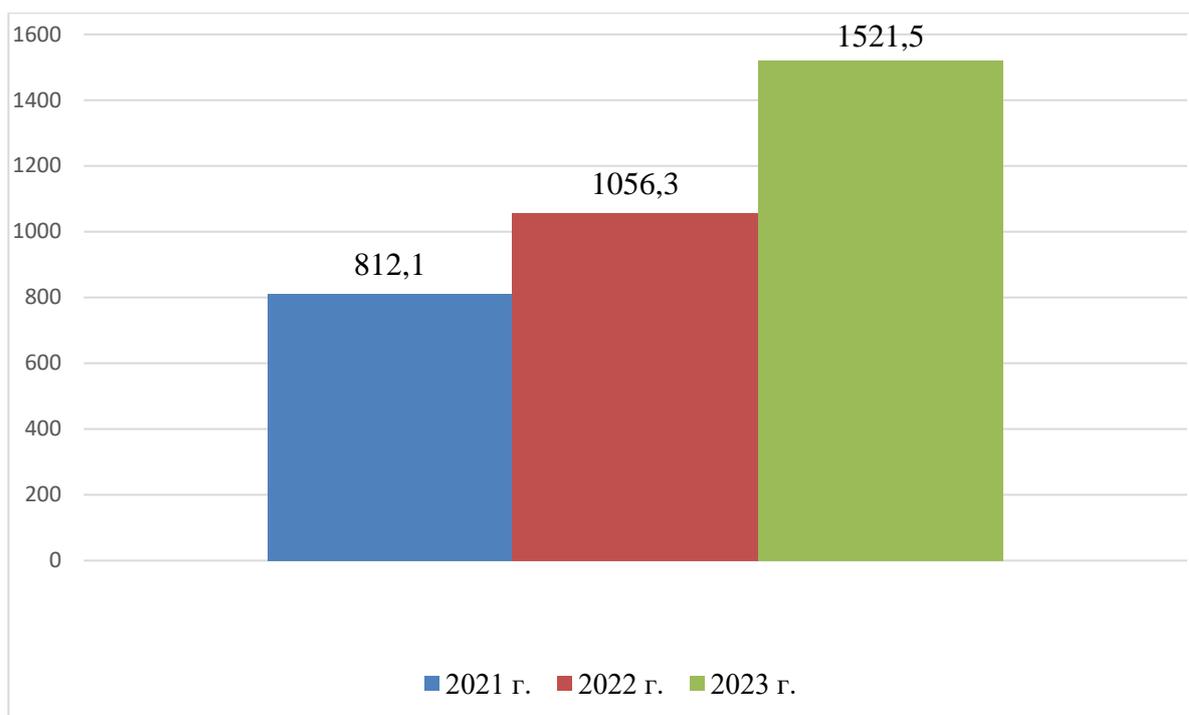


Рисунок 13 – Динамика среднегодовой выработки персонала ООО «Илья Муромец плюс», т. р.

На рисунке 13 виден рост среднегодовой выработки персонала организации ООО «Илья Муромец плюс», что в большей степени связано с сокращением его численности. За три года рост среднегодовой выработки персонала составил 87,4%. Увеличение выработки при сокращении персонала может привести к перегрузке оставшихся работников, негативно сказаться на их здоровье, мотивации и удовлетворенности работой и качестве работы.

Далее на рисунке 14 рассчитан показатель рентабельности труда персонала организации ООО «Илья Муромец плюс».

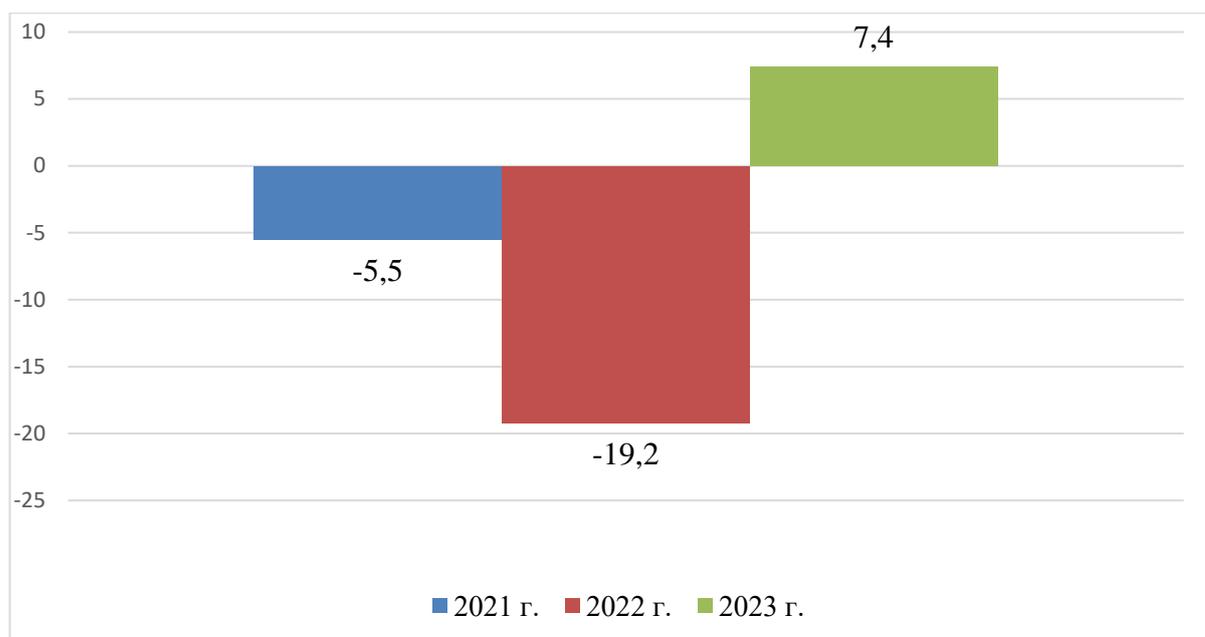


Рисунок 14 – Динамика рентабельности труда ООО «Илья Муромец плюс», %.

На рисунке 14 видно улучшение показателя рентабельности труда ООО «Илья Муромец плюс», что связано с мероприятиями по сокращению расходов, проведенными в организации и, как следствие, получением чистой прибыли в 2023 г.

Таблица 9 – Качественная оценка эффективности сотрудников ресторана ООО «Илья Муромец плюс»

Параметр	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.	Изменение 2023/2022 гг.
Количество негативных отзывов в сети Интернет о качестве обслуживания, шт.	12	10	14	-2	4
Количество негативных отзывов в книге Жалоб, шт.	5	4	7	-1	3
Количество пропусков и опозданий, шт.	15	13	17	-2	4
Количество ошибок и возвратов, шт.	13	16	21	3	5
Средний чек, руб.	1100	1400	1600	300	200

Так как сотрудники ресторана и производственного отдела занимают большую долю в составе персонала организации, далее в таблицах 9, 10 произведена качественная оценка эффективности данных категорий сотрудников.

По данным таблицы 9 можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности персонала ресторана. Количество негативных отзывов о качестве обслуживания в течение трех лет только увеличивается, к тому же растет число административных нарушений и ошибок персонала, которые приводят к финансовым потерям организации ООО «Илья Муромец плюс».

Таблица 10 – Качественная оценка эффективности сотрудников производства

Параметр	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.	Изменение 2023/2022 гг.
Количество негативных отзывов в книге Жалоб о качестве блюд шт.	2	3	5	1	2
Количество пропусков и опозданий, шт.	10	9	12	-1	3
Количество ошибок и возвратов, шт.	15	20	25	5	5
Среднее время приготовления заказа, мин.	15	22	25	7	3

В таблице 10 также видно снижение эффективности деятельности сотрудников производства ООО «Илья Муромец плюс». В течение трех лет растет число возвратов из-за несоответствия блюд стандартам качества и рецептам. Также значительно выросло среднее время приготовления заказа, что может говорить о снижении уровня компетентности сотрудников производства.

Далее в таблице 11 проведена общая оценка компетентности персонала ООО «Илья Муромец плюс».

Таблица 11 – Оценка компетентности персонала ООО «Илья Муромец плюс»

Критерий оценки	Оценка (1-5)	Комментарий
Способность объяснить состав блюд и особенности их приготовления	3	Сотрудник имеют базовые знания о составе блюд, но иногда испытывают затруднения с деталями.
Дружелюбие в обслуживании клиентов и готовность помочь с выбором блюд	3	Вежливое и приветливое отношение, но недостаточно активны в предложении помощи клиентам.
Точность выполнения заказов	4	Обычно выполняют заказы без ошибок, но периодически случаются недочеты
Скорость выполнения задач	3	Работают на приемлемой скорости, но в часы пик могут замедляться и не успевать за потоком заказов.
Способность работать в команде и помогать другим	5	Всегда готовы помочь коллегам, способствует поддержанию позитивной атмосферы.
Способность разрешать конфликты и жалобы	4	Большинство сотрудников эффективно справляются с жалобами клиентов, умеют находить компромиссы и разрешать конфликты, но наблюдаются сложности у новых сотрудников.
Соблюдение санитарных норм и стандартов безопасности	4	Строго следуют санитарным нормам, но иногда требуется напоминание о соблюдении стандартов.
Пунктуальность	3	Периодически сотрудники опаздывают на работу.
Инициативность	2	Редко проявляют инициативу, предпочитают следовать указаниям, а не предлагать улучшения.
Удовлетворенность клиентов	3	Клиенты удовлетворены обслуживанием, но количество негативных отзывов растет в течение трех лет.
Итого	36	-

Оценка компетентности персонала ООО «Илья Муромец плюс» выявила такие слабые места как:

- неполные знания о составе блюд и способах их приготовления;
- недостаточная активность в предложении помощи гостям;
- недостаток инициативы среди сотрудников.

Также стоит отметить, что в течение периода оценки организацией не проводились никакие мероприятия по обучению и развитию сотрудников, за исключением периода адаптации, в виду понесенных убытков и недостаточности финансовых средств для развития персонала.

В ходе оценки эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» во втором разделе исследования выявлено, что в течение трех лет наблюдается рост производительности труда и рентабельности на фоне сокращения численности персонала и получения прибыли предприятия. В организации наблюдается высокое значение коэффициента текучести кадров, что может негативно отражаться на эффективности персонала организации. Качественная оценка эффективности сотрудников ресторана показала, что в течение трех лет увеличивается количество негативных отзывов о качестве обслуживания, к тому же растет число административных нарушений и ошибок персонала. Оценка эффективности производственного отдела выявила, что растет число возвратов из-за несоответствия блюд стандартам качества и рецептам, выросло среднее время приготовления заказа, что может говорить о снижении уровня компетентности сотрудников производства. Оценка компетентности персонала ООО «Илья Муромец плюс» выявила такие слабые места как неполные знания о составе блюд и способах их приготовления, что может негативно сказаться на обслуживании клиентов, особенно при возникновении специфических вопросов, недостаточная активность в предложении помощи гостям, недостаток инициативы среди сотрудников. Полученные результаты оценки свидетельствуют о необходимости разработки мероприятий по развитию персонала.

3 Формирование рекомендаций по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций

3.1 Рекомендации по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций

Повышение эффективности персонала любой организации требует комплексного подхода, который также включает развитие профессиональных компетенций сотрудников. Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций представляет собой процесс, направленный на улучшение производительности и качества работы сотрудников путем целенаправленного обучения, развития профессиональных навыков и компетенций. Данный подход предполагает, что, инвестируя в профессиональный рост сотрудников, организация сможет улучшить общие показатели эффективности, такие как скорость и точность выполнения задач, качество обслуживания клиентов, креативность и инициативность.

Проведенный анализ эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» показал, что в организации наблюдается высокое значение коэффициента текучести кадров – 27,3%, что может негативно отражаться на эффективности персонала организации, а также росте расходов на их развитие и обучение. Качественная оценка эффективности сотрудников ресторана показала, что в течение трех лет увеличивается количество негативных отзывов о качестве обслуживания, к тому же растет число административных нарушений и ошибок персонала. Качественная оценка эффективности производственного отдела выявила, что растет число возвратов из-за несоответствия блюд стандартам качества и рецептам, выросло среднее время приготовления заказа, что может говорить о снижении уровня компетентности сотрудников производства. Оценка компетентности персонала ООО «Илья Муромец плюс» выявила такие слабые места как неполные знания о составе блюд и способах их приготовления, что может негативно сказаться на

обслуживании клиентов, особенно при возникновении специфических вопросов, недостаточная активность в предложении помощи гостям, невысокая скорость обслуживания, недостаток инициативы среди сотрудников. Также стоит отметить, что в течение трех лет ООО «Илья Муромец плюс» не проводились никакие мероприятия по обучению и развитию сотрудников, за исключением периода адаптации, в виду понесенных убытков и недостаточности финансовых средств для развития персонала.

Для решения перечисленных проблем и повышения эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» рекомендуется реализовать мероприятия на основе развития компетенций сотрудников. На рисунке 15 перечислены сформированные рекомендации по повышению эффективности персонала организации на основе развития его компетенций.

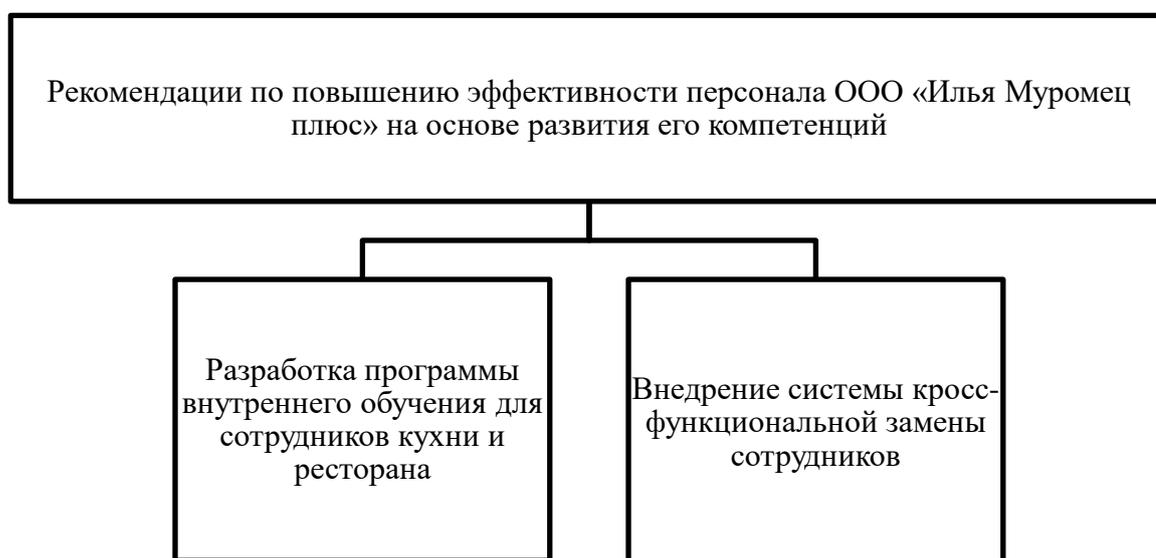


Рисунок 15 – Рекомендации по повышению эффективности персонала на основе развития его компетенций

Разработка программы внутреннего обучения для сотрудников ресторана и кухни представляет собой процесс создания, внедрения и

управления обучающими мероприятиями внутри организации, направленный на развитие профессиональных навыков и компетенций персонала. Основная цель данной программы состоит в улучшении качества обслуживания, повышения эффективности работы и поддержки стандартов организации.

Так как в организации ООО «Илья Муромец плюс» наблюдается недостаток бюджета на обучающие мероприятия в виду убыточной деятельности, то рекомендуемая форма обучения – микрообучение, которое подразумевает предоставление учебного материала в небольших, легко усваиваемых объёмах, ориентировано на короткие сессии, каждая из которых фокусируется на одном конкретном навыке или теме. Учебные модули обычно занимают от 2 до 10 минут. Данная форма обучения не требует больших временных и финансовых затрат.

Основные этапы внедрении микрообучения в организации перечислены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Основные этапы внедрения микрообучения в организации

Далее в таблице 12 приведена программа обучения и развития сотрудников кухни и ресторана ООО «Илья Муромец плюс».

Таблица 12 – Программа обучения сотрудников кухни и ресторана ООО «Илья Муромец плюс»

Программа обучения	Повара-технологи	Официанты, бармены
Знание меню и рецептур	- изучение всех блюд меню, состава, особенностей приготовления; - изучение технологических карт.	полное знание меню, состава блюд, особенностей, возможности замены ингредиентов.
Санитарные нормы и безопасность	- правильная обработка продуктов, использование защитных средств; - хранение продуктов, соблюдение температурных режимов, маркировка; - безопасность на кухне.	- личные санитарные нормы; - пожарная безопасность в зале ресторана.
Стандарты качества	- стандарты качества приготовления блюд; - внешний вид блюд, особенности подачи.	- подача блюд, правильная последовательность, температура подачи. - взаимодействие с кухней, корректировка заказов, соблюдение стандартов подачи блюд.
Управление временем и эффективность	- организация рабочего места, рациональное использование пространства и инструментов; - распределение времени на приготовление блюд в условиях загруженности.	- распределение задач между сотрудниками, минимизация времени обслуживания; - управление очередями, быстрая реакция на запросы гостей.
Введение новых блюд и продуктов	- участие в дегустациях, внесение предложений по улучшению; - обучение приготовлению новых блюд.	информация о новых блюдах и способах и продвижения.
Устранение конфликтов и работа с жалобами	- взаимодействие с обслуживающим персоналом в случае претензий гостей.	- управление жалобами; - отработка жалоб и возражений.
Использование оборудования и технологий	обучение работе с оборудованием	- обучение работе с кассовыми системами, современным оборудованием обслуживания (мобильные приложения, электронные меню).
Профессиональное развитие	совершенствование профессиональных навыков.	обучение работе с клиентами, техникам продаж.

Предложенная программа внутреннего обучения сотрудников ООО «Илья Муромец плюс» позволит ресторану поддерживать высокие стандарты обслуживания, повысить квалификацию сотрудников и их эффективность.

Далее рассмотрено следующее мероприятие – внедрение системы кросс-функциональной замены сотрудников. Данная система направлена на повышение скорости и качества обслуживания в организации за счет обучения персонала выполнению различных ролей в зависимости от текущих потребностей бизнеса. Внедрение системы кросс-функциональной замены сотрудников позволит ООО «Илья Муромец плюс» гибко реагировать на изменения в рабочей нагрузке и минимизировать простои, улучшая общую эффективность ресторана.

Внедрение системы кросс-функциональной замены сотрудников состоит из следующих этапов, перечисленных на рисунке 17.

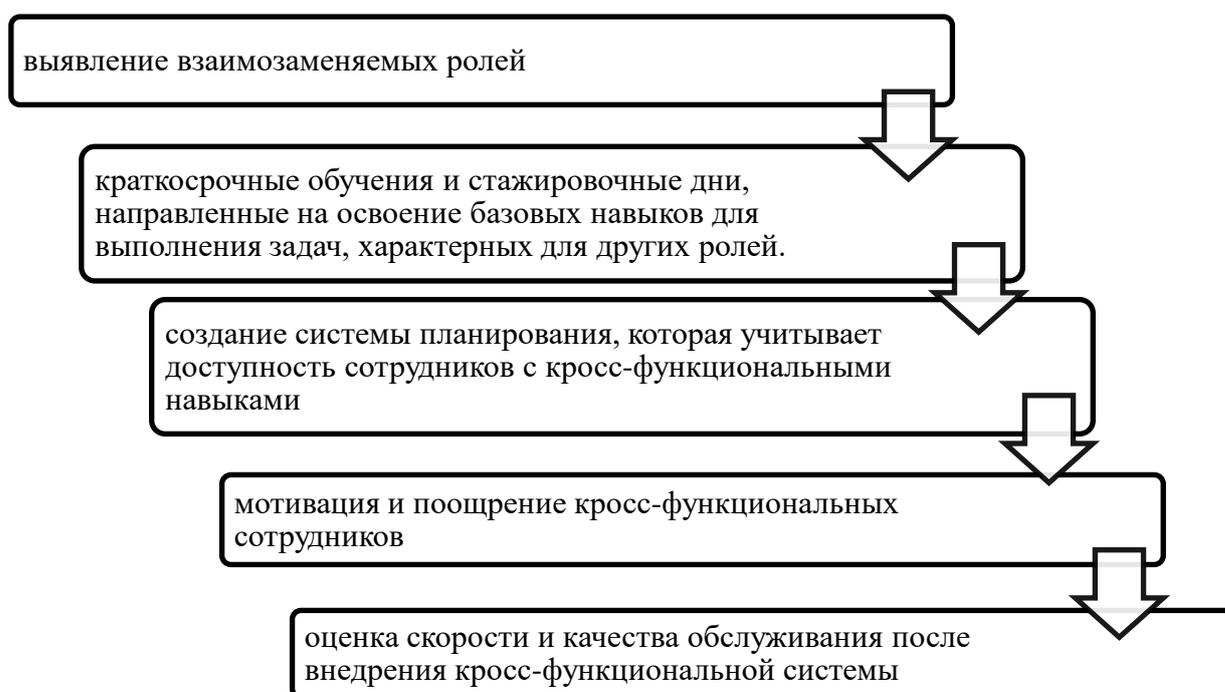


Рисунок 17 – Этапы внедрения системы кросс-функциональной замены сотрудников

Для поощрения и мотивации сотрудников с кросс-функциональными навыками рекомендуется надбавка к стоимости смены сотрудника, когда он выполняет другие функции в размере – 15% от стоимости смены.

Основными преимуществами внедрения данной системы является:

- значительное сокращение времени ожидания клиентов за счет гибкости и возможности перераспределения задач между сотрудниками;
- повышение устойчивости персонала организации к высоким нагрузкам;
- повышение профессионализма сотрудников за счет освоения новых навыков.

Следовательно, предложенные в данном пункте рекомендации позволят существенно повысить эффективность работы сотрудников ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития их компетенций.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций

Предлагаемые в исследовании рекомендации по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций, а именно внедрение системы кросс-функциональной замены сотрудников и разработка программы внутреннего обучения для сотрудников кухни и ресторана положительно скажутся на деятельности рассматриваемого предприятия, его эффективности и имеют как социальный, так и экономический эффект. Социальный эффект состоит из следующих элементов, перечисленных на рисунке 18.



Рисунок 18 – Социальный эффект реализации рекомендаций по повышению эффективности персонала на основе развития его компетенций

Развитие профессиональных компетенций персонала положительно влияет на скорость и качество работы сотрудников, что увеличивает их производительность труда.

Прогнозируемый рост повышения производительности труда персонала организации составляет 10%. Динамика показателя производительности труда представлена на рисунке 19.

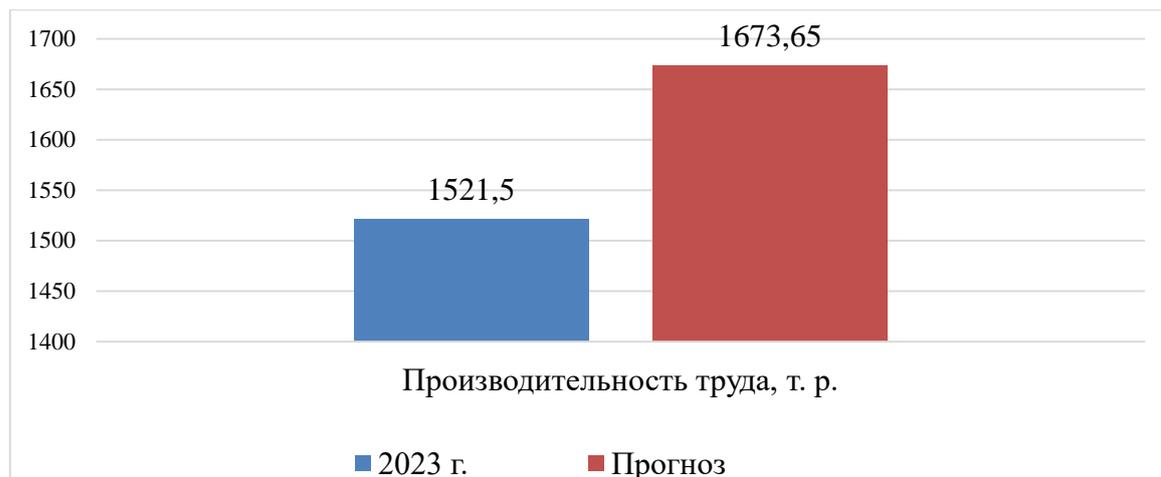


Рисунок 19– Динамика показателя производительности труда после реализации рекомендаций по повышению эффективности персонала на основе развития его компетенций, т. р.

Согласно рисунку 19, производительность труда персонала ООО «Илья Муромец плюс» вырастет до 1673,65 т. р.

Новое значение выручки от реализации, после повышения производительности труда персонала организации можно найти по формуле 5.

$$\text{Выручка} = \text{Производительность труда} \cdot \text{Персонал}, \quad (5)$$

$$\text{Выручка} = 1673,65 \cdot 11 = 18410,2 \text{ т. р.}$$

Рост выручки от реализации при повышении производительности труда составит 1674,2 т. р. Выручка от реализации составит 18410,2 т. р.

При повышении производительности труда персонала организация получает возможность сокращения численности персонала на одного человека.

В таблице 13 перечислены основные затраты на реализацию рекомендаций по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций.

Таблица 13 – Затраты ООО «Илья Муромец плюс» на реализацию предлагаемых рекомендаций.

Статья расходов	Сумма, руб.
Трудовые затраты на внедрение системы кросс-функциональной замены сотрудников	100000
Трудовые затраты на разработку программы внутреннего обучения	150000
Мотивация кросс-функциональных сотрудников	250000
Итого	500000

Согласно таблице 13, затраты на реализацию предлагаемых рекомендаций по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций составят 500 т. р.

Далее в таблице 14 рассчитана экономическая эффективность реализации предлагаемых рекомендаций.

Таблица 14– Расчёт экономической эффективности реализации рекомендаций по повышению эффективности персонала на основе развития его компетенций

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т. р.	$\text{Эз. п} = \text{З} \cdot \text{Эч}, \quad (6)$ <p>где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 390 \cdot 1 = 390$

Продолжение таблицы 14

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
Экономия по социальным отчислениям, т. р.	$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (7)$ <p>где Н - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 390 \cdot 0,3 = 117$
Экономия по условно-постоянным расходам, т. р.	$\text{Эу. л.} = \left(\frac{\text{У}}{\text{В1}} - \frac{\text{У}}{\text{В2}} \right) \cdot \text{В2}, \quad (8)$ <p>где У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу} = (15972/16736 - 15972/18410,2) \cdot 18410,2 = 1597,8$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т. р.	$\text{Эу. г.} = \text{Эз. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эу. л.}, \quad (9)$	$\text{Эу/г} = 390 + 117 + 1597,8 = 2104,8$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т. р.	$\text{Эг} = \text{Эу. г.} - \text{Ен} \cdot \text{Зед}, \quad (10)$ <p>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 2104,8 - 500 = 1604,8$

Данные таблицы 14 подтверждают экономическую эффективность предложенных рекомендаций по повышению эффективности персонала организации на основе развития его компетенций.

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит с учетом затрат – 1604,8 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы сделан вывод об экономической и социальной эффективности предлагаемых рекомендаций по повышению эффективности персонала организации на основе развития его компетенций.

Предложенная программа внутреннего обучения сотрудников позволит ресторану поддерживать высокие стандарты обслуживания, повысить квалификацию сотрудников и их эффективность.

Внедрение системы кросс-функциональной замены сотрудников позволит организации гибко реагировать на изменения в рабочей нагрузке и минимизировать простои, улучшая общую эффективность ресторана.

Основными преимуществами внедрения данной системы является значительное сокращение времени ожидания клиентов за счет гибкости и возможности перераспределения задач между сотрудниками, повышение устойчивости персонала организации к высоким нагрузкам, повышение профессионализма сотрудников за счет освоения новых навыков.

По прогнозам, производительность труда персонала ООО «Илья Муромец плюс» вырастет до 1673,65 т. р.

Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия составит 2104,8 т. р. С учетом произведенных затрат на реализацию предложенных рекомендаций годовой экономический эффект для организации составит – 1604,8 т. р.

Следовательно, предлагаемые в работе рекомендации эффективны для ООО «Илья Муромец плюс».

Заключение

Эффективность персонала – это комплексная категория, включающая в себя как количественные, так и качественные показатели результатов трудовой деятельности. Она отражает не только экономические, но и социальные и психологические аспекты использования трудовых ресурсов. Современным направлением повышения эффективности персонала выступает развитие его компетенций.

В первом разделе исследования сделан вывод, что развитие компетенций – это процесс непрерывного улучшения и расширения знаний, умений, навыков и личных качеств, необходимых для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. В настоящее время уделяется большое внимание развитию цифровых компетенций. Выбор метода и инструментов развития компетенций персонала зависит от различных факторов, среди основных можно выделить стратегические цели организации, финансовые возможности, текущий уровень компетенций персонала.

Проведенный анализ эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» показал, что в организации наблюдается высокое значение коэффициента текучести кадров – 27,3%, что может негативно отражаться на эффективности персонала организации, а также росте расходов на их развитие и обучение. Качественная оценка эффективности сотрудников ресторана показала, что в течение трех лет увеличивается количество негативных отзывов о качестве обслуживания, к тому же растет число административных нарушений и ошибок персонала. Качественная оценка эффективности производственного отдела показала, что растет число возвратов из-за несоответствия блюд стандартам качества и рецепта, выросло среднее время приготовления заказа, что может говорить о снижении уровня компетентности сотрудников производства. Оценка компетентности персонала ООО «Илья Муромец плюс» выявила такие слабые места как неполные знания о составе блюд и способах их приготовления, что может негативно сказаться на

обслуживании клиентов, особенно при возникновении специфических вопросов, недостаточная активность в предложении помощи гостям, невысокая скорость обслуживания, недостаток инициативы среди сотрудников. Также стоит отметить, что в течение трех лет ООО «Илья Муромец плюс» не проводились никакие мероприятия по обучению и развитию сотрудников, за исключением периода адаптации, в виду понесенных убытков и недостаточности финансовых средств для развития персонала.

Для решения перечисленных проблем и повышения эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» рекомендуется реализовать следующие мероприятия на основе развития компетенций сотрудников:

- внедрения системы кросс-функциональной замены сотрудников;
- разработка программы внутреннего обучения для сотрудников кухни и ресторана.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы сделан вывод об экономической и социальной эффективности предлагаемых рекомендаций по повышению эффективности персонала ООО «Илья Муромец плюс» на основе развития его компетенций. Предложенная программа внутреннего обучения сотрудников позволит ресторану поддерживать высокие стандарты обслуживания, повысить квалификацию сотрудников и их эффективность. Внедрение системы кросс-функциональной замены сотрудников позволит ООО «Илья Муромец плюс» гибко реагировать на изменения в рабочей нагрузке и минимизировать простои, улучшая общую эффективность ресторана. По прогнозам, производительность труда персонала вырастет до 1673,65 т. р. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия составит 2104,8 т. р. С учетом произведенных затрат на реализацию предложенных рекомендаций годовой экономический эффект для ООО «Илья Муромец плюс» составит – 1604,8 т. р.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абабий А.В. Теоретические аспекты управления персоналом в современной организации // Вестник Московской международной академии. 2022. №2. С. 43-47.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов. М.: ЮРАЙТ. 2023. 387 с.
3. Балаев В.А., Гридчин В.С., Чаплыгин Н.А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: матер. CLX Междунар. науч.-практ. конф. (г. Москва, 6 апреля 2020 г.): сб. ст. М.: ООО «Интернаука», 2020. С. 267–271.
4. Воробьева О.В., Алябьева А.Г. Проектная деятельность как инструмент взаимодействия производственных и образовательных организаций и механизм развития компетенций персонала // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2022. № 10 (214). С. 46–53.
5. Гайрбекова Р.С., Бибулатова М.Э., Юшаева Р.Э. Методы оценки эффективности деятельности персонала организации // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 98-5. С. 83-86.
6. Гальченко С.А., Сезонова О.Н., Ходыревская В.Н., Трубникова В.В., Рюмшин А.В. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 309–322.
7. Герасименко О.В. Формирование модели компетенций как фактор развития персонала компании // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. СПб., 2023. С. 32–37.
8. Герасименко О.В., Лайхо М.К. Применение модели компетенций в оценке персонала как стратегический вектор развития организации // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2024. № 17. С. 34-43.
9. Герчикова Т.Я., Дегтярёв Н.И., Кириленко В.В. Развитие цифровых компетенций персонала // Экономика труда. 2021. № 6. С. 585–600.

10. Демина В.В. Формирование и развитие профессиональных компетенций в системе корпоративного обучения / В.В. Демина, Я. Юеин // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 7-1. С. 38-43.
11. Зверева Е.В., Богацкая А.С. К вопросу изучения методов оценки персонала предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 99-4. С. 104-106.
12. Зверева Е.В., Царионова Ю.В. Оценка результатов деятельности персонала организации: теоретический и прикладной характер // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №11-1. С. 62-67.
13. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 6. С. 2445–2462.
14. Исламова А.Р. Проблемы повышения производительности труда на предприятии // Академическая публицистика. 2020. №. С. 37- 41.
15. Карташов С.А. Развитие талантов в организации как метод повышения эффективности труда работников / С.А. Карташов, А.Б. Конобеева, С.А. Шапиро. Москва: ООО «Директ-Медиа», 2022. 268 с.
16. Картушина Е.Н. Особенности построения модели компетенции в организации // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2023. С. 60–65.
17. Конобеева А.Б. Модель компетенций как инструмент управления человеческими ресурсами организации // Маркетинг и логистика. 2024. № 2 (52). С. 26-37.
18. Кондратенко К.А. Развитие профессиональных компетенций персонала предприятия общественного питания // Экономика и социум. 2018. № 1 (44). [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-professionalnyh-kompetentsiy-personala-predpriyatiya-obschestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 15.07.2024).

19. Кошелева И. И. Методы оценки деловых качеств персонала // Экономика и социум. 2021. №6-1 (85). С. 731-736.
20. Курбанов Н.Х., Шийко В.Г., Седова Е.И., Абрамов В.Н. Диверсификация трудовых ресурсов – индикатор развития научно-технологического базиса воспроизводственного процесса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1, № 4 (124). С. 166-179.
21. Официальный сайт ООО «Илья Муромец плюс» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1560619/> (дата обращения – 01.07.2024 г.)
22. Полякова Ю. М. Управление персоналом на основе современных крауд-технологий: краудстаффинг, краудрекрутинг и краудтренинг // Научные исследования экономического факультета. 2020. № 3 (37). С. 16-30.
23. Правкина Ю.Р. Управление персоналом организации: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.
24. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В.П. Пугачев. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 523 с.
25. Пухначёва А.Г. Проблемы повышения производительности труда // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2017. № 8. С. 119-124.
26. Сытник А.А. Система мотивации сотрудников разных поколений в условиях развития цифровой среды // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 1 (29). С. 138–147.
27. Сытник А.А. Современные технологии развития компетенций персонала // Социальная политика и социология. 2024. Т. 23. № 1 (150). С. 109-116.
28. Страчкова Е.Г. Управление компетенциями как основа развития трудового потенциала // Заметки ученого. 2023. № 6. С. 271-275.
29. Тимошенко Д.С., Соколов М.А. Оценка эффективности системы управления персоналом организаций в современных экономических условиях

// Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 10 (76). С. 125-127

30. Токарева Ю.А, Гаспарович Е.О. Управление профессиональными компетенциями: учеб. -метод. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. фед. ун-та, 2021. 327 с.

31. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 01.07.2024 г.)

32. Управление персоналом /Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З., Кузуб Е.В., Бабынина Л.С., Журавлев П.В., Карташова Л.В., Конобеева А.Б., Троска З.А., Фатеев М.А., Устюжанина Н.В./Учебник и практикум / Москва, 2021. Сер. 76 Высшее образование (3-е изд., пер. и доп). 461 с.

33. Филиппов С.Н. Показатели эффективности развития персонала // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 5(53). С. 63-66.

34. Человеческий капитал и эффективный менеджмент / А.Б. Конобеева, С.А. Карташов, С.А. Шапиро [и др.]. Москва: ООО «Директ-Медиа», 2023. 184 с.

35. Шуманская М.В. Финансовые инструменты повышения производительности труда // Вестник науки. 2023. Т. 1. № 6 (63). С. 258-269. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-instrumenty-povysheniya-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения: 04.09.2024).

36. Яковлева О.С., Емельянов М.А. Проблемы повышения эффективности труда работников // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 11. С. 537-544.

37. Яхонтова Е.С., Кутявин Д.В., Володина В.В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022. № 9. С. 56–64.

38. Яхонтова Е.С. Цифровая трансформация и модели управления компанией // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 1. С. 48–55.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Илья Муромец плюс» за 2023 г.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)</i>	
Дата формирования информации	11.06.2024
Номер выгрузки информации	0710096_6321183477_2023_000_20240611_810e8fcb-dbac-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ИЛЬЯ МУРОМЕЦ ПЛЮС"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 11.06.2024</i>	
ИНН	6321183477
КПП	632101001
Код по ОКПО	
Форма собственности (по ОКФС)	
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	56.10
Местонахождение (адрес)	445037, Самарская область, г Тольятти, пр-д Новый, дом 8
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>

Рисунок А.1 - Баланс

Продолжение приложения А

ИНН 6321183477
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 год	На 31 декабря 2021 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	42	78	114
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	2 062	150	86
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	589	979	358
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	488	278	361
	БАЛАНС	1600	3 181	1 484	919
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	244	(90)	685
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	2 264	675	-
	Кредиторская задолженность	1520	673	899	234
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	3 181	1 484	919

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок А.2 - Баланс

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «Илья Муромец плюс» на 31.12.2023 г.

ИНН 6321183477
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года.	На 31 декабря 2022 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	16 736	13 732
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(15 972)	(14 139)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	4	-
	Прочие расходы	2350	(282)	(220)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(169)	(147)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	317	(774)

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок Б.1 - Отчет

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах ООО «Илья Муромец плюс» на 31.12.2022 г.

ИНН 6321183477
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	13 732	12 181
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(14 139)	(12 269)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	0	363
	Прочие расходы	2350	(220)	(393)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(147)	(122)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(774)	(240)

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок В.1 - Отчет