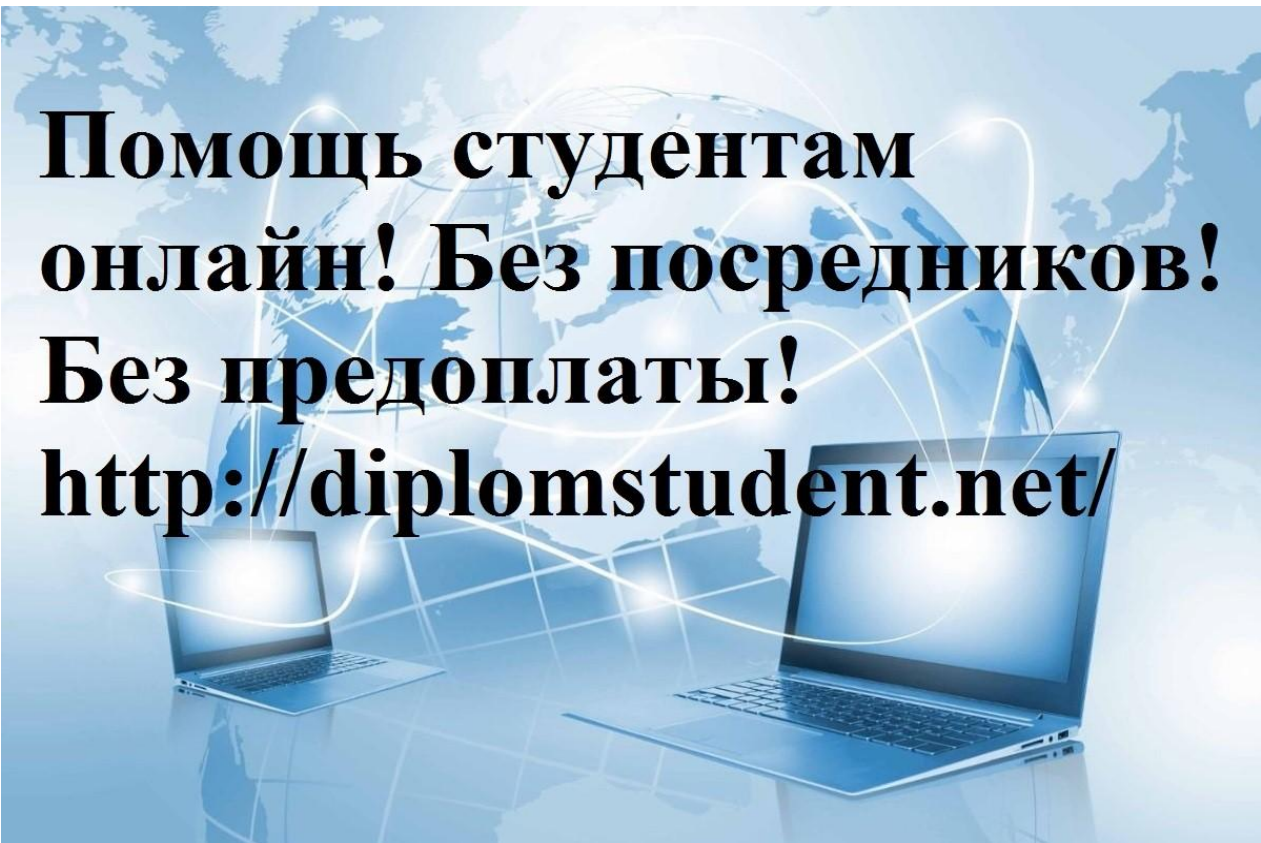




**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ОСНОВНОЙ ЭТАП УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ.....	7
1.1 Описание деятельности предприятия ООО «Биобалт» г. Калининград	7
1.2 Характеристика профессионально - квалификационной структуры предприятия и системы управления персоналом предприятия	12
1.3 Описание функциональных обязанностей работников структурного подразделения.....	15
2 ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПРАКТИКИ.....	18
2.1 Оценка качественной характеристики кадрового потенциала предприятия ООО «Биобалт»	18
2.2 Система оплаты труда и мотивации в организации ООО «Биобалт»	20
2.3 Мероприятия по совершенствованию организации и мотивации труда ООО «Биобалт»	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	31
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	33
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	35

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая практика включена в утвержденный рабочий учебный план обучающихся Аккредитованного образовательного частного учреждения высшего образования «Московский финансово - юридический университет МФЮА» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль: Управление персоналом.

Вид практики: Учебная практика.

Тип практики: Ознакомительная.

В качестве места прохождения практики приказом ректора закреплено ООО «Биобалт», расположенное по адресу: 238315, Калининградская область, Гурьевский район, п. Матросово, пер. Центральный, зд. 8В, а также указан нормативный срок прохождения данной практики в период с 17.06.2024 г. по 14.07.2024 г.

Цель практики: приобретение обучающимися первичных профессиональных умений, закрепление, расширение и систематизация знаний, полученных при изучении теоретического материала в сфере управления персоналом; знакомство обучающихся с областью и видами будущей профессиональной деятельности в сфере управления персоналом на примере анализируемого предприятия (организации).

Задачи практики:

- общее ознакомление с деятельностью, организационно-правовой формой и системой управления предприятия, организации;
- изучение организационной структуры предприятия и функций отдельных подразделений;
- изучение работы, функций и должностных обязанностей персонала предприятия;
- изучение законодательных актов, регулирующих деятельность организации;
- изучение системы менеджмента на предприятии;

- изучения методов и технологий принятия управленческих решений на предприятии;
- изучение производственных процессов, осуществляемых в организации;
- знакомство с системой организации и управления производством на предприятии;
- знакомство с системой управления персоналом на предприятии;
- изучение и оценка хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельности предприятия;
- знакомство с информационно-коммуникационными системами и технологиями, используемыми на предприятии;
- осмысление содержания профессии менеджера, ее особенностей и отличий от профессий других специалистов на примере анализа деятельности и системы управления на предприятии.

В результате прохождения практики формируется комплекс компетенций:

- УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;
- УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;
- УК-4 Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах);
- УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально -историческом, этическом и философском контекстах;
- УК-8 Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в

том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов;

-УК-11 Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению;

- ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

-ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно - аналитических систем;

- ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;

-ОПК-5 Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ;

-ОПК-6 Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности;

-ПК-1 Способен собирать, обрабатывать, анализировать и интерпретировать информацию, определять источники и направления ее поиска, формировать базы данных для обеспечения решений и процессов управления персоналом.

Практика включает разделы (этапы): подготовительный; основной; индивидуальная программа учебной практики; заключительный этап.

1 ОСНОВНОЙ ЭТАП УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

1.1 Описание деятельности предприятия ООО «Биобалт» г. Калининград

Полное наименование организации: общество с ограниченной ответственностью ООО «Биобалт». ОГРН 1163926059681, ИНН 3917043875, КПП 391701001, ОКПО 01618311. Дата регистрации 28 марта 2016 года. Юридический адрес: 238315, Калининградская область, Гурьевский район, п. Матросово, пер. Центральный, зд. 8В. Статус организации: коммерческая, действующая. Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ). Основной вид деятельности: 01.13.6 Выращивание грибов и трюфелей, рисунок 1¹.

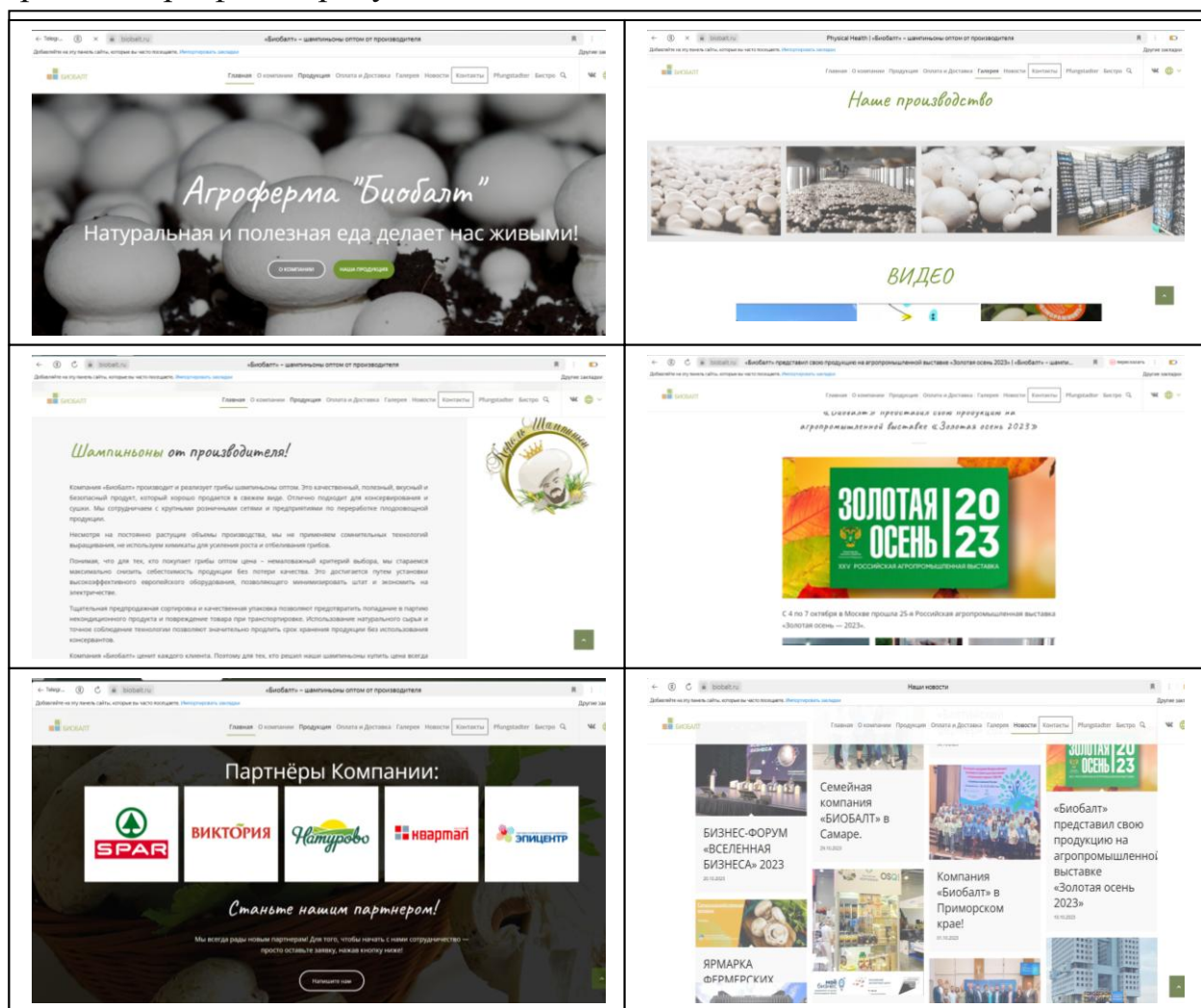


Рисунок 1 –Официальный сайт компании ООО «Биобалт» (<https://biobalt.ru/>)

¹ Официальный сайт компании ООО «Биобалт» - URL: <https://biobalt.ru/>

Первые промышленные мощности компании «Биобалт» в Калининграде были пущены в эксплуатацию в марте 2016 года, а в июне уже был собран первый урожай и поставили его тем кто пожелал купить грибы оптом. В ближайшей перспективе посадочные площади были увеличены, что позволило компании значительно нарастить объемы производства.

На сегодняшний день ООО «Биобалт» выращивает только белый шампиньон и делает это с применением самых современных технологий. Компания не использует сомнительные химические вещества для того, чтобы придать продукции более товарный вид (отбелить грибы), применяется только органический компост, как лучшие производители грибов в России и Европе.

Высокая урожайность обеспечивается современным европейским оборудованием и точным соблюдением технологии выращивания культур. Используются новейшие установки потолочного полива и вентиляции, что гарантирует безопасность сотрудников.

На сегодняшний день завершен первый этап строительства и работает только часть мощностей. Площадь, на которой выращиваются грибы, составляет 1800 кв.м. Это позволяет собирать около 35 т продукции в месяц. В ближайшее время планируется расширение площадей до 6000 кв. м. Соответственно увеличится и объем производства.

Наличие всех предусмотренных законодательством протоколов испытаний, «Декларации соответствия», точное соблюдение ГОСТов и постоянное внедрение инновационных технологий позволяют ООО «Биобалт» с уверенностью претендовать на звание лучшие производители шампиньонов в России, если не по объему производства, то по качеству продукции, таблица 1.

В приложении 1 представлены основные сведения об ООО «Биобалт».

Понимая, что для тех, кто покупает грибы оптом цена – немаловажный критерий выбора, ООО «Биобалт» старается максимально снизить себестоимость продукции без потери качества. Это достигается путем установки высокоэффективного европейского оборудования, позволяющего минимизировать штат и экономить на электричестве. Тщательная предпродажная сортировка и

качественная упаковка позволяют предотвратить попадание в партию некондиционного продукта и повреждение товара при транспортировке. Использование натурального сырья и точное соблюдение технологии позволяют значительно продлить срок хранения продукции без использования консервантов.

Таблица 1- Основные производственные показатели ООО «Биобалт»²

№ п/п	Показатели	Описание
1	Производство	Агроферма обеспечивает свежими шампиньонами, полуфабрикатами (котлетами из шампиньонов) все торговые сети, большинство магазинов и ресторанов Калининграда и области. Производит более 400 тонн грибов в год.
2	Экология	Компания использует только натуральное сырье, что позволяет выращивать экологически чистые шампиньоны.
3	Контроль	Компания тщательно контролирует процесс выращивания грибов на всех этапах, от посева до сбора урожая и использует европейское высокотехнологичное оборудование с автоматическим контролем климата и полива.

Компания «Биобалт» ценит каждого клиента. Поэтому для тех, кто решил купить шампиньоны цена всегда будет выгодной. При длительном сотрудничестве предусмотрена система скидок и бонусные программы. Партнерами компании являются: организации «Виктория», «Натурово», «Квартал», «Эпицентр» и другие. Компания ООО «Биобалт» постоянно участвует в различных ярмарках и агропромышленных выставках. В 2023г. с 4 по 7 октября проходила выставка «Золотая осень 2023». Выставка является одним из самых крупных и профессионально ориентированных мероприятий агропромышленного комплекса России и приурочена ко Дню работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности. Ежегодно в выставке принимают участие сотни производителей из разных регионов России, представляя свою продукцию.

На полях выставки были проведены многочисленные форумы, переговоры, мастер-классы, семинары и панельные дискуссии, посвященные самым актуальным отраслевым темам, в которых ежегодно принимают участие руководители федеральных органов исполнительной власти, члены правительства РФ, Государственной Думы, Совета Федерации и руководители агропромышленных

² Официальный сайт компании ООО «Биобалт» - URL: <https://biobalt.ru/>

корпораций, банков, страховых компаний. Таким образом, компания ведет активную профессиональную деятельность, участвует в различных ярмарках, следит за качеством продукции, предусмотрена система скидок. Эффективность деятельности подтверждают и финансовые показатели. Рассмотрим кратко динамику основных показателей компании с 2021-2023гг. на основании данных бухгалтерской отчетности³, представленной в Приложении 2. На протяжении анализируемого периода капитал компании увеличился на 12,86% и составил 108903,0 тыс. руб., рисунок 2.

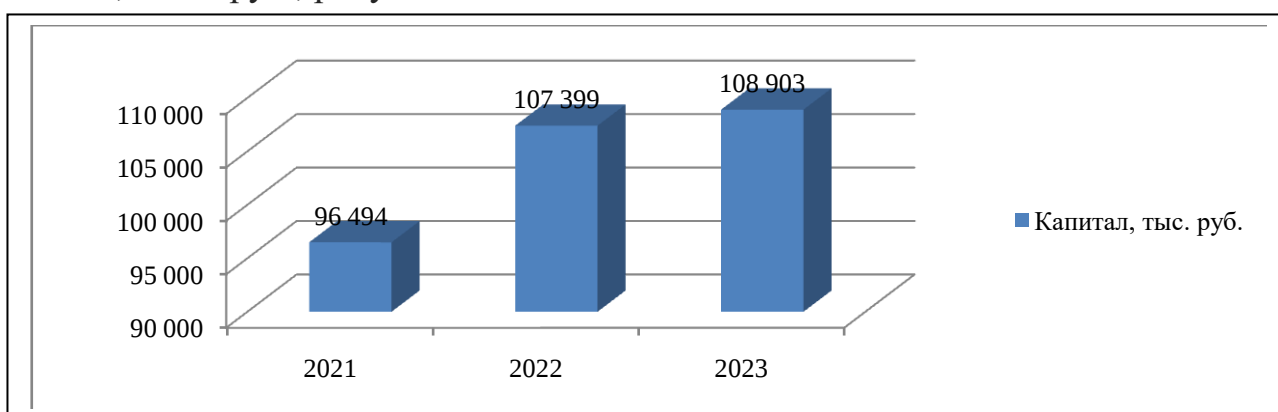


Рисунок 2 – Капитал предприятия ООО «Биобалт» с 2021-2023гг.

Рост капитала произошел как за счет собственных(+3,66%), так и заемных средств финансирования(+16,61%). На конец анализируемого периода собственный капитал сформировался на уровне 28961,0 тыс. руб., заемные средства составили 79942,0 тыс. руб., рисунок 3.

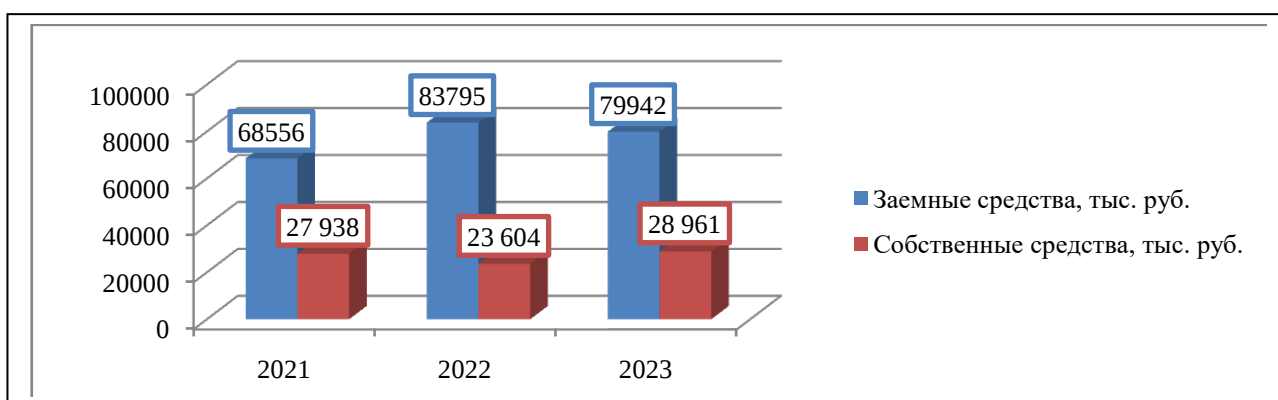


Рисунок 3 – Динамика структуры капитала предприятия ООО «Биобалт» с 2021-2023гг.

³ Бухгалтерская отчетность ООО «Биобалт» с 2021-2023гг. - URL: <https://www.list-org.com/company/815441>

При этом, компания ООО «Биобалт» является финансово-зависимой, так как наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные источники финансирования (73,41%), небольшую долю занимают собственные средства-26,59%. Несмотря на то, что выручка компании ежегодно растет, и в 2023г. составила 90216, 0 тыс. руб., это на 17,55% больше, чем было в начале анализируемого периода, рисунок 4.

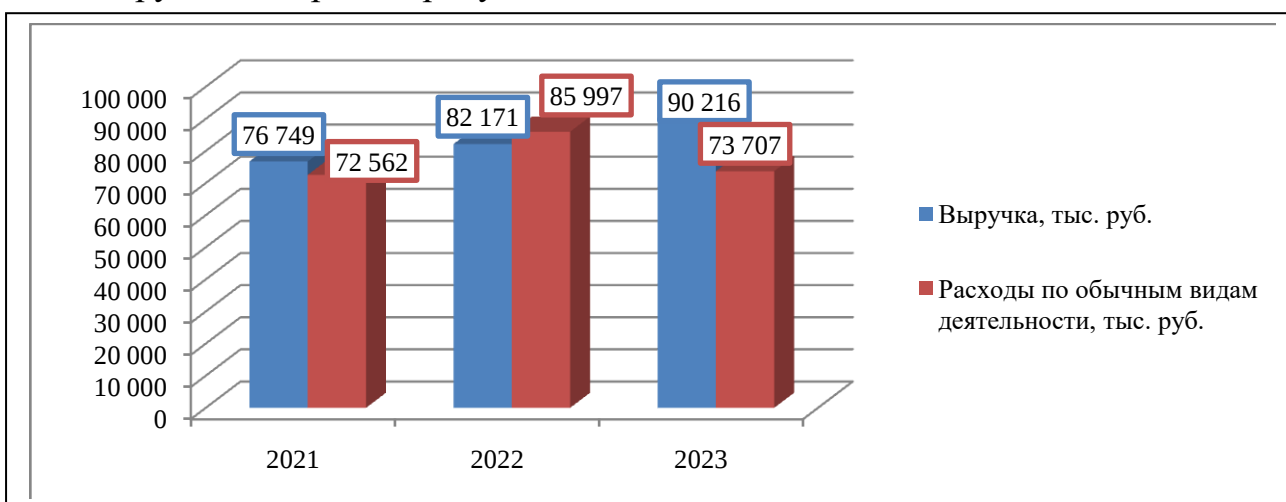


Рисунок 4 – Выручка предприятия ООО «Биобалт» с 2021-2023гг.

Тем не менее показатели прибыли компании то растут, то падают. В 2022 г. и вовсе был отрицательный финансовый результат. К 2023 г. ситуация улучшилась и компания получила 5357,0 тыс. руб. чистой прибыли, рисунок 5.

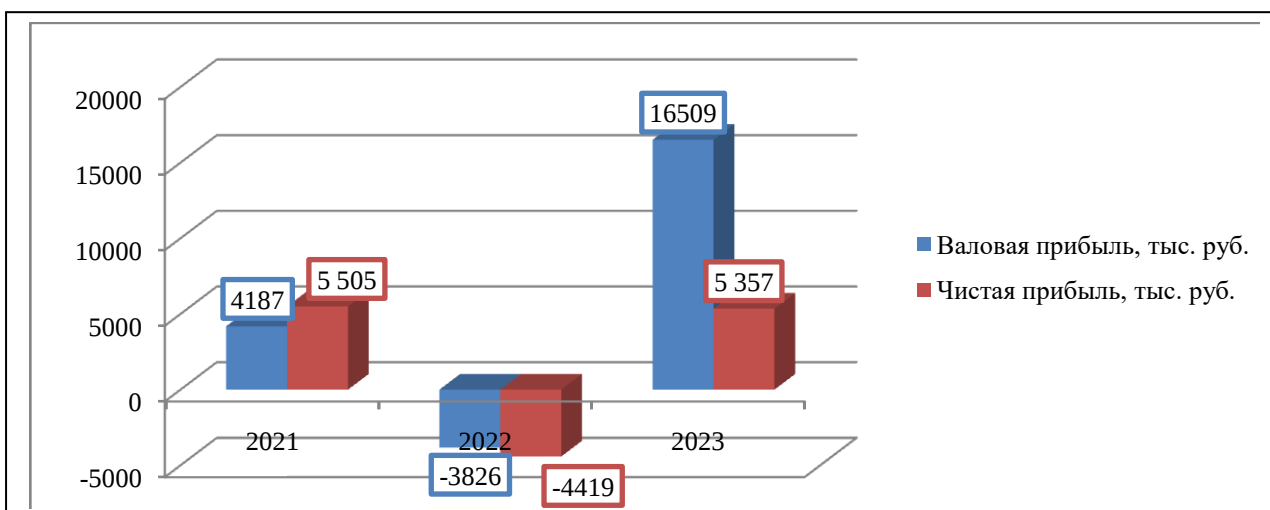


Рисунок 5 – Прибыль предприятия ООО «Биобалт» с 2021-2023гг.

Таким образом, компания ООО «Биобалт» осуществляет производство грибов, ежегодно увеличивает объемы продаж, однако является финансово-зависимой и прибыль не имеет единой динамики, что нельзя оценить положи-

тельно. Не менее важную роль в эффективности деятельности компании играет профессионализм сотрудников, рассмотрим эту часть вопроса в следующем параграфе.

1.2 Характеристика профессионально - квалификационной структуры предприятия и системы управления персоналом предприятия

Система управления персоналом организации ООО «Биобалт» - это набор инструментов, которые помогают компании эффективно строить кадровую политику. Основными целями системы управления персоналом являются: подбор сотрудников; рациональное использование их труда; обучение специалистов. Система управления персоналом включает следующие подсистемы: управление кадрами; планирование; найм персонала; управление отношениями; охрана труда; развитие кадрового потенциала; мотивация поведения сотрудников; социальное развитие; правовое и информационное обеспечение. На предприятии отсутствует отдел кадров, все кадровые вопросы решает генеральный директор.

По данным на 2023 г. среднесписочная численность работников ООО «Биобалт» составляет 29 человек, это столько же что и годом ранее, но на 2 человека меньше, по сравнению с данными на 2021г., рисунок 6.

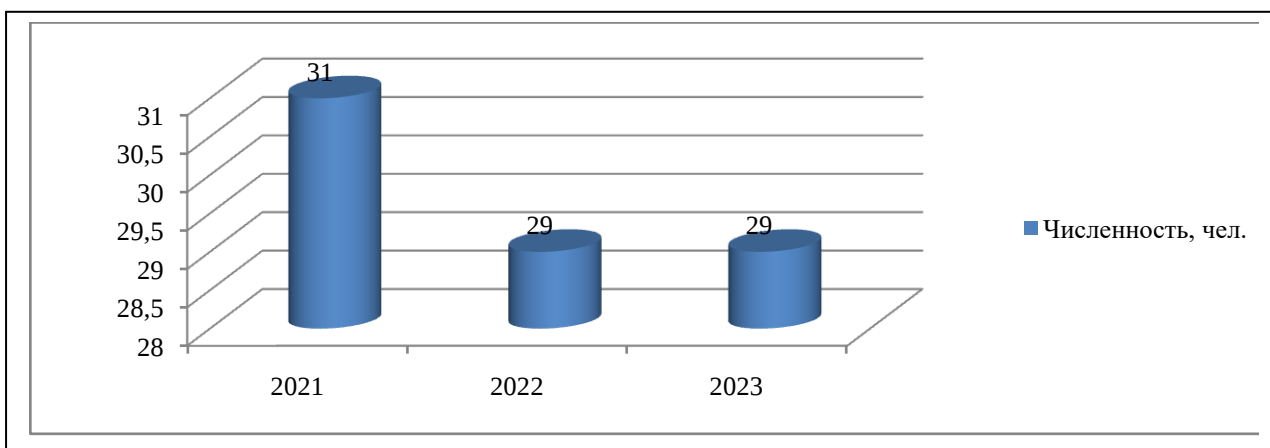


Рисунок 6 –Динамика численности ООО «Биобалт» с 2021-2023гг.

В ООО «Биобалт» предусмотрена линейно-функциональная структура управления, возглавляет компанию генеральный директор, в его подчинении находятся все руководители подразделений, рисунок 7.

В компании ООО «Биобалт» имеются следующие специалисты: бухгалтер, технолог, водитель-экспедитор, рабочие фермы, сборщик-обработчик грибов шампиньонов, грузчик, менеджер по продажам, маркетолог.

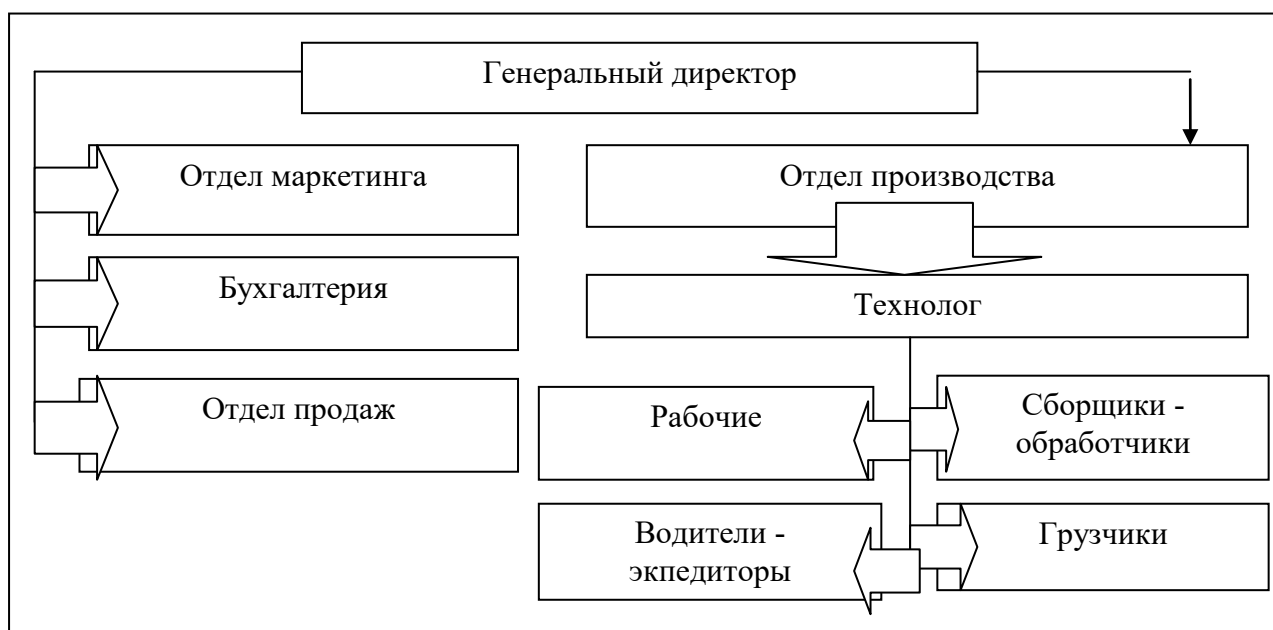


Рисунок 7-Организационная структура управления ООО «Биобалт»

На протяжении 2021-2023гг. численность персонала сократилась за счет сборщиков- обработчиков грибов и грузчиков, таблица 2.

Таблица 2 –Профессионально-квалификационная структура предприятия
ООО «Биобалт» с 2021-2023гг.

Персонал	2021г., человек	2023г., человек	Отклонение (+;-)	Оклад 1 сотрудника (руб. в месяц)
Управляющий фермой (генеральный директор)	1	1	-	52000
Технолог	2	2	-	32000
Рабочий фермы	7	7	-	28 000
Водитель - экспедитор	2	2	-	25000
Бухгалтер	1	1	-	28000
Маркетолог	1	1	-	28000
Сборщик-обработчик грибов	12	11	-1	24000
Менеджер по продажам	2	2	-	28000
Грузчик	3	2	-1	19000
Итого	31	29	-2	-//-

В компании предусмотрена окладно-премиальная оплата труда. Все сотрудники предприятия ООО «Биобалт» осуществляют свою деятельность на

основании должностных инструкций и правил техники безопасности. Для управляющего фермой и технолога предусмотрен ненормированный рабочий день. Оплата труда комбинированная - оклад + процент от суммы ежемесячной выручки фермы. Рабочие, водитель-экспедитор, менеджеры работают в режиме 5-дневной рабочей недели. Оплата труда комбинированная - оклад + премия по результатам работы фермы. Для выполнения функций по ведению бухгалтерского учета и маркетинга привлекаются специалисты на базе договора возмездного оказания услуг (аутсорсинга).

Рассмотрим кратко организацию труда в основном производстве компании ООО «Биобалт».

Посещение камер выращивания для сбора грибов проводится в определенном порядке. Чем старше камера выращивания, тем вероятнее присутствие в ней вредителей или заболеваний. Как правило, сбор грибов начинают в самых молодых камерах выращивания и постепенно переходят к более старым по возрасту (из «чистых» в «грязные»). Это является одной из причин необходимости ежедневно приступать к работе в чистой одежде.

Переход из камеры в камеру. Последние сборщицы или дежурные должны собрать остатки грибов и вымыть пол в проходах и под полками. Весь мусор должен быть убран в мусорные баки, а не сметен в слив.

Выход из камеры выращивания. Выходить из камеры выращивания можно только в рабочие перерывы в установленное время. При выходе из камеры выращивания сборщицы и сборщики всегда должны выносить с собой либо ведра с отходами, либо наполненные грибами ящики. Перерыв на обед в строго определенное время, во время обеденного перерыва никто не остается в камере выращивания.

Некачественный сбор. При некачественном сборе или при неточном выполнении указаний технолога, даже если вся бригада перешла в следующую камеру выращивания, должна будет вернуться и переделать свою работу.

Начало работы. Все сборщицы и сборщики выходят на работу в определенное время без опозданий. Никто не должен входить в камеру выращивания и начинать работу без технолога или бригадира.

Окончание работы. В конце рабочего дня тележки и стремянки должны быть тщательно вычищены и вымыты. Мусорные ведра и все рабочие принадлежности также должны быть вымыты.

Средние нормы сбора: 15 кг грибов в час; 100 - 150 кг грибов в день.

Итак, выше кратко были рассмотрены особенности организации труда в основном производстве компании ООО «Биобалт». Для того, чтобы подробнее описать функциональные обязанности работников компании, перейдем к следующему параграфу отчета.

1.3 Описание функциональных обязанностей работников структурного подразделения

Генеральный директор ООО «Биобалт» - организует общую схему работы предприятия, распределяет обязанности среди персонала, обеспечивает финансовые и материальные ресурсы в соответствии с предусмотренным планом производства. Занимается кадровыми вопросами, устанавливает партнерские отношения с контрагентами, поставщиками и ключевыми клиентами.

Технолог - отвечает за соблюдение технологических условий и параметров выращивания грибов, начиная от подготовки компоста и посадочного материала, и заканчивая упаковкой готовой продукции, складированием, хранением и отгрузкой.

Водитель-экспедитор выполняет задачи по доставке готовой продукции в соответствии с графиком отгрузок, обеспечения фермы необходимым расходным материалом, удобрениями. Подчиняется технологу.

Бухгалтер осуществляет формирование учетной политики в соответствии с законодательством, исходя из особенностей деятельности и структуры компа-

нии. Он ведет прием, обработку и контроль первичных документов: кассовых ордеров, актов, счетов, накладных, договоров с контрагентами и пр. Занимается оформлением хозяйственных операций, которые происходят на предприятии, в соответствующих бухгалтерских документах.

Осуществляет формирование базы бухгалтерских документов и обеспечение их сохранности, ведет учет имущества и его амортизации, контролирует кассовую дисциплину и осуществляет ведение кассовых операций. Бухгалтер осуществляет начисление зарплаты, оформление выплат по гражданским договорам, оформление больничных пособий, отпускных, командировочных, компенсаций, взысканий; оформление НДФЛ, расчет и уплата обязательных страховых взносов за сотрудников. Формирует отчетность во внебюджетные фонды по сотрудникам. Ведет налоговый учет (исчисление налогов, их оптимизация, подготовка платежей, подготовка и отправка отчетности). Бухгалтер предоставляет полную информацию о финансовом состоянии, о результатах деятельности и движении денежных средств. Осуществляет ведение управленческого учета или помощь руководителю в этом направлении: предложение вариантов более эффективного использования ресурсов организации. Кроме этого, занимается разработкой и реализацией мероприятий по соблюдению финансовой дисциплины и рационального использования ресурсов организации, взаимодействует с банками, принимает участие в инвентаризации, осуществляет мониторинг изменений в законодательстве, нововведений и актуальных форм документов.

Обязанности менеджера по продажам заключаются в следующем:

- а) разработка стратегии продаж, определение целей и планирование действий для их достижения;
- б) управление продажами, контроль выполнения планов и мониторинг результатов;
- в) анализ рынка и определение потребностей клиентов;
- г) коммуникация с клиентами, проведение переговоров и заключение сделок;
- д) участие в выставках и конференциях.

Главная задача менеджера по продажам - привлекать и удерживать клиентов, а также повышать уровень их лояльности к компании.

Маркетолог занимается рекламной деятельностью, проводит различные маркетинговые исследования, разрабатывает стратегии развития организации.

Сборщик-обработчик грибов шампиньонов выполняет следующие обязанности: выполнение работ по выращиванию грибов шампиньонов в закрытом грунте; проведение подготовки культивационных помещения для выращивания грибов шампиньонов; подготовка различных субстратов-компостов к выгрузке на стеллажи; поливка стеллажей; уход за грибами шампиньонами; проведение санитарных зачисток; подготовка тары для сбора грибов шампиньонов; проведение сбора грибов шампиньонов; сортировка собранных грибов шампиньонов по стандартам; взвешивание и фасовка грибов шампиньонов в потребительскую и транспортную тару; подготовка культивационных помещений к новому циклу выращивания грибов шампиньонов; подготовка грибов шампиньонов к реализации, транспортировке, переработке, хранению.

Работник фермы - выполняет необходимые функциональные задачи в соответствии с технологической картой выращивания грибов, выполняет указания технолога и управляющего. Рабочие фермы осуществляют прочие вспомогательные работы: уход за грибами шампиньонами; проведение сбора и сортировки грибов шампиньонов, осуществляют помощь в уходе за грибами на различных этапах, выполнение простых задач по обслуживанию фермы и другие.

Итак, выше были описаны функциональные обязанности работников компании ООО «Биобалт». В целом компания является успешной, осуществляется производство и реализация грибов, компания ежегодно увеличивается продажи, хотя является финансово-зависимой, а прибыль предприятия не имеет стабильности, на протяжении 2021-2023гг. то растет, то падает. Для управления предусмотрена линейно-функциональная структура, численность работников составляет 29 человек, предусмотрена окладно-премиальная система оплаты труда. Для того, чтобы выполнить индивидуальное задание по практике, перейдем к следующей части отчета по практике.

2 ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПРАКТИКИ

2.1 Оценка качественной характеристики кадрового потенциала предприятия ООО «Биобалт»

Проведем оценку качественной характеристики кадрового потенциала компании ООО «Биобалт». По данным на 2023 г. в структуре численности наибольшую долю занимают рабочие, их доля составляет 82,76%, меньшая доля приходится на специалистов и руководителей и составляет 13,79% и 3,45% соответственно, рисунок 8.

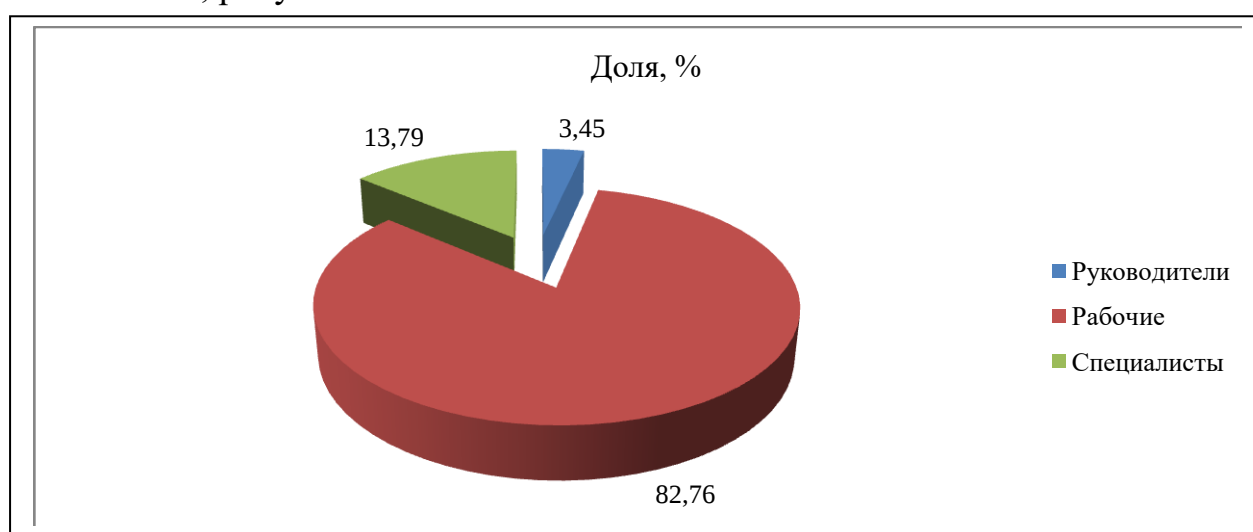


Рисунок 8- Структура численности ООО «Биобалт» в 2023г.

При этом, наибольшая доля численности приходится на женщин и составляет 65,22%, меньшую долю занимают мужчины, их приходится 34,48% от общего количества человек, рисунок 9.

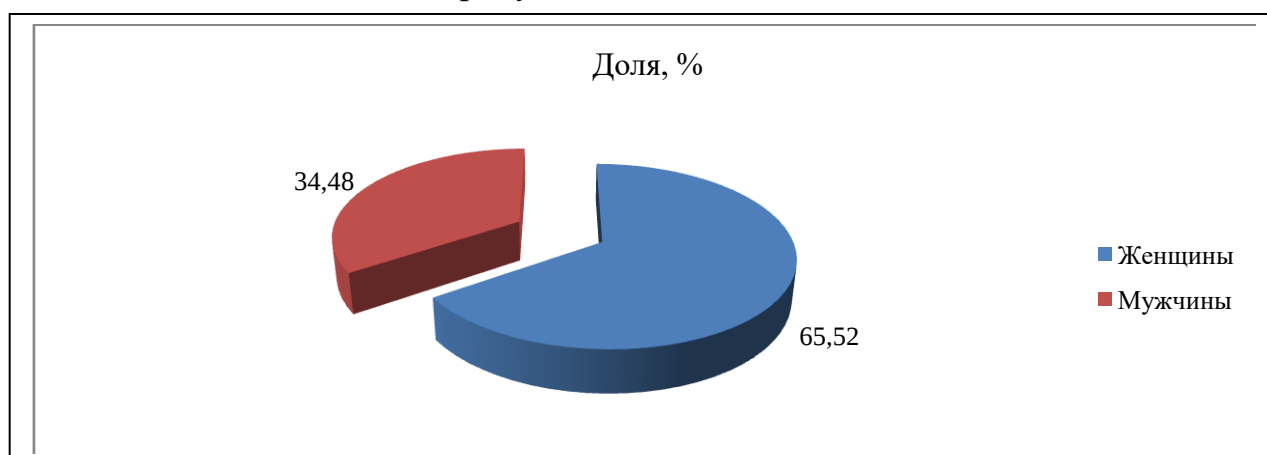


Рисунок 9-Структура численности по гендерным признакам в компании ООО «Биобалт» в 2023г.

По стажу работы большая часть сотрудников с опытом от 1 до 5 лет, их доля составляет 37,93%, чуть меньше приходится на сотрудников, с опытом работы от 5 до 10 лет, в 2023г. их удельный вес составил 27,58%. Около 20% приходится на сотрудников с маленьким стажем работы- до 1 года, это свидетельствует о том, что в компании ООО «Биобалт» наблюдается текучесть кадров, рисунок 10.

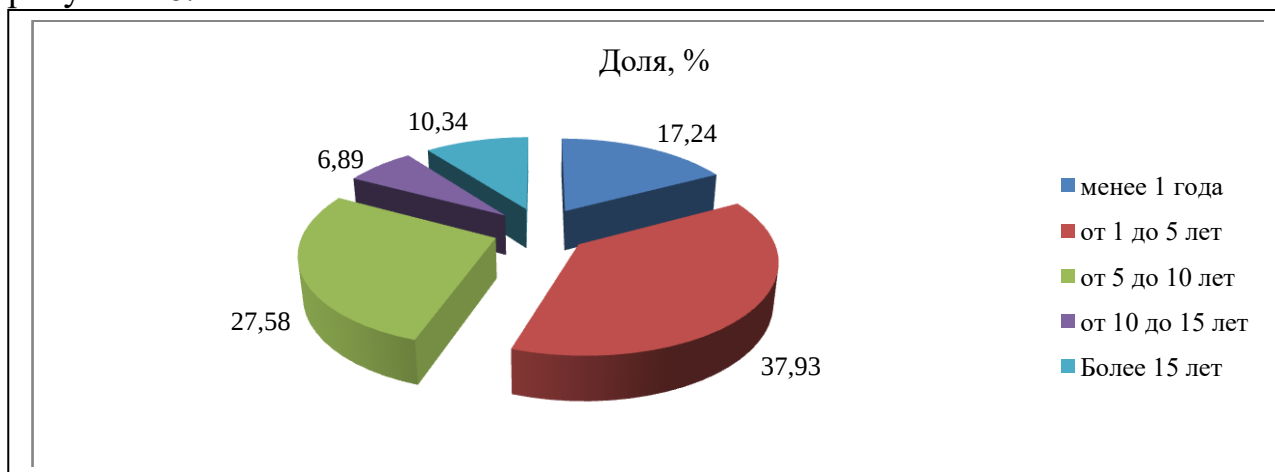


Рисунок 10- Структура численности по стажу работы в компании ООО «Биобалт» в 2023г.

По уровню образования также нельзя назвать коллектив с высокими показателями, всего 20,69% численности имеют высшее образование, большинство работников со средне-профессиональным образованием (51,72%) и имеются такие у которых только средний уровень образованности, рисунок 11.

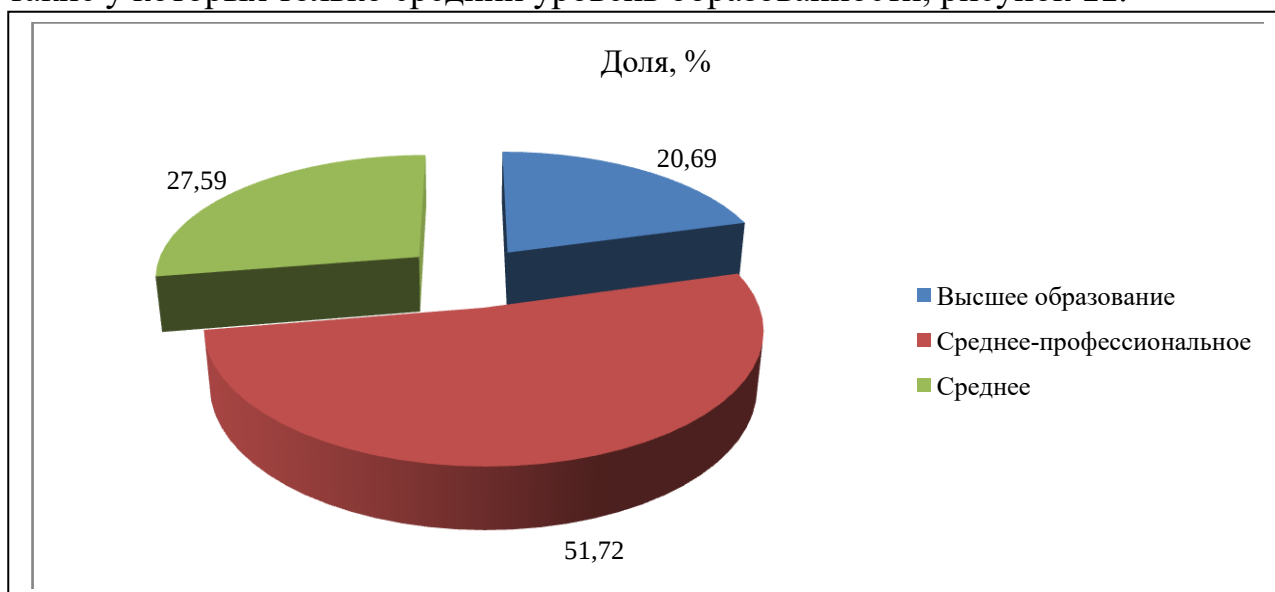


Рисунок 11- Структура численности по уровню образования в компании ООО «Биобалт» в 2023г.

Стоит отметить, что в компании обучение сотрудников осуществляется на рабочем месте, не предусмотрен никакой корпоративный университет. Также сотрудников не направляют на обучение в другие учебные заведения. Для того, чтобы подробнее рассмотреть систему оплаты труда и мотивацию, перейдем к следующему параграфу отчета по практике.

2.2 Система оплаты труда и мотивации в организации ООО «Биобалт»

В организации ООО «Биобалт» предусмотрена окладно-премиальная система оплаты труда, которая включает оклад и премии. При этом, существует как материальная, так и нематериальная мотивация, таблица 3.

Таблица 3- Система мотивации труда в ООО «Биобалт»

№ п/п	Виды мотивации	Описание
1	Материальная мотивация	Депремирование (за опоздание, невыполнение плана работы и др.)
		Премия по итогам выполнения KPI, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно);
		Предоставление больших скидок на продукцию компании
		Надбавка за стаж работы
2	Нематериальная мотивация	Публичная похвала сотрудников: награды грамоты, публичное признание;
		Праздничные корпоративные мероприятия;
		Создание комфортного рабочего пространства;
		Дополнительные выходные дни
		Удаленный формат работы (аутсорсинг)

На предприятии ООО «Биобалт» применяется следующая материальная мотивация:

а) Депремирование. Предусматривает штраф за опоздание в размере 500 рублей, за невыполнение плана по производству и реализации продукции в размере 40,0-50,0% от начисленной премии.

б) Премия по итогам выполнения KPI, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно). По итогам выполнения KPI предусмотрены ежемесячные премии в размере от 20,0-50,0% к окладу. Также преду-

смотрена система поощрения годовыми бонусами, квартальными бонусами и проектными бонусами, таблица 4.

Таблица 4-Виды материальных бонусов в ООО «Биобалт»

№ п/п	Тип бонуса	Периодичность	Пример расчета
1	Годовой бонус	Ежегодно	10,0% от годовой зарплаты при выполнении всех KPI
2	Квартальный бонус	Ежеквартально	5,0% от квартальной зарплаты при выполнении квартальных целей
3	Проектный бонус	По завершении проекта	15,0% от стоимости проекта при успешном завершении

в)Предоставление больших скидок на продукцию компании. Лучшим сотрудникам компания ООО «Биобалт» предоставляет скидки на покупку грибов, которые могут составлять от 35,0-50,0%.

г)Надбавка за стаж работы. За стаж работы предусмотрены следующие выплаты, при стаже работы от 5 лет -5,0% от годовой зарплаты при выполнении всех KPI, при стаже 10 лет-10,0% от годовой зарплаты при выполнении всех KPI, при стаже работы 20 лет и более –предусмотрена надбавка 20,0% от годовой зарплаты при выполнении всех KPI.

На предприятии ООО «Биобалт» применяется следующая нематериальная мотивация:

а) Публичная похвала сотрудников: награды грамоты, публичное признание. В ООО «Биобалт» в основном применяются следующие виды публичного признания: письма с признанием, награждение «Сотрудника квартала», гибкий график работы. Рассмотрим подробнее.

Письма с признанием. Электронные письма о достижениях лидерства - это официальные сообщения от руководителей компаний, восхваляющие и отмечающие успехи отдельных лиц или команд. В этих электронных письмах освещаются конкретные достижения с целью отметить, оценить и поделиться этими достижениями со всей организацией. Эти сообщения способствуют формированию чувства гордости и достижений среди сотрудников, одновременно согласовывая индивидуальные усилия с общими целями компании.

Награждение «Сотрудника квартала». Получателю выражается благодарность за преданность делу и положительное влияние на организацию. Это при-

знание не только отмечает индивидуальное мастерство, но и вдохновляет весь коллектив, способствуя развитию культуры признания и совершенства внутри компании.

Гибкий график работы. Графики позволяют сотрудникам лучше контролировать, когда и где они работают. Это может включать в себя выбор времени начала и окончания, сжатие рабочих недель или возможность работать удаленно. Идея состоит в том, чтобы помочь сотрудникам сбалансировать работу и личную жизнь, сделав рабочее место более адаптируемым и отвечающим индивидуальным потребностям и предпочтениям.

б) Праздничные корпоративные мероприятия. Корпоративный праздник - это специальное мероприятие, инициированное и финансируемое компанией, организованное для персонала. Обычно оно посвящено какому-либо событию в жизни компании, календарному либо общественному празднику. Корпоративные праздники, которые проводятся в ООО «Биобалт»: дни рождения компании, Новый год, 23 февраля, 8 марта, другие календарные праздники, устраиваемые для сотрудников, встречи и обсуждения, тренинги и прочее. Корпоративный праздник является средством поддержания организационной, корпоративной культуры или достижения коммерческих целей организации.

в) Создание комфортного рабочего пространства. Улучшение рабочего пространства человека оказывает положительное влияние как на здоровье и благополучие, так и на производительность и качество работы. Основные способы, которые улучшают рабочее пространство в компании ООО «Биобалт»: эргономика, хорошее освещение, организация и порядок.

Эргономика. Правильная эргономика помогает поддерживать комфорт и здоровье во время работы. В офисах компании установлены регулируемые стулья с поддержкой спины и правильно настроенный рабочий стол с уровнем монитора на глазах. Размещена клавиатура и мышь на уровне, комфортном для рук и предотвращающем перенапряжение. В производственных помещениях также предусмотрена необходимая мебель сотрудников компании.

Хорошее освещение. В компании всегда поддерживается яркое и равномерное освещение в офисах и в производственных помещениях.

Организация и порядок. В компании создана система организации, чтобы иметь чистое и аккуратное рабочее пространство. Используются ящики, корзины или шкафы для хранения и сортировки документов, канцелярских принадлежностей и других вещей. Регулярно убираются и удаляются ненужные предметы. Предусмотрены также шкафчики и вешалки для одежды, обуви, организованы различные подсобные помещения.

г) Дополнительные выходные дни. Предоставление лучшим сотрудникам дополнительного оплачиваемого выходного дня, который также называется РТО. Эта форма признания входит в число лучших программ стимулирования сотрудников, которые сотрудники хотят получить за свои усилия и высокую производительность. Считается, что время отпуска - лучшее лекарство для сотрудников от выгорания, лучшее время, чтобы расслабиться, восстановить силы и вернуться мотивированным, что приводит к снижению текучести кадров.

д) Удаленный формат работы (аутсорсинг). Некоторые работники работают на условиях самозанятых, удаленно. Однако, такой формат работы, с одной стороны, многим сотрудникам предпочтителен, с другой стороны, при такой занятости человек не погружен в жизнь компании, и общается с руководителями и коллегами только в случае крайней необходимости, он воспринимает работу только как обязанность.

Итак, выше была рассмотрена система организации труда и мотивации сотрудников в компании ООО «Биобалт». Несмотря на то, что в компании предусмотрена материальная и моральная мотивация, разработана структура управления, ежегодно осуществляется реализация грибной продукции, тем не менее, компания является финансово-зависимой, прибыль предприятия то растет, то падает.

Получается, что несмотря на усилия со стороны организации, и руководства компании, не получается добиться желаемого результата. Возможно, что необходимо переходить на новый формат работы- и организовывать работу

компании по экосистеме бизнеса, которая будет включать не одно , а несколько различных направлений работы. При этом возникнет необходимость в обучении и переобучении кадров предприятия, что также не менее важно в повышении мотивации. Для того, чтобы более подробно рассмотреть и определить пути организации труда и повышения мотивации, перейдем к следующему параграфу отчета по практике.

2.3 Мероприятия по совершенствованию организации и мотивации труда ООО «Биобалт»

В результате проведенного исследования по организации труда и мотивации сотрудников были выявлены следующие слабые места:

1) Организация труда. Компания ООО «Биобалт» занимается единственным видом деятельности- выращивание грибов и производство изделий из них. Однако, доходы такого бизнеса в 2022 году и вовсе имели знак минус. Несмотря на то, что в 2023 г. компания получила положительную прибыль, тем не менее, динамика прибыли очень не устойчивая. Поэтому для анализируемой компании необходимо искать новые рынки производства, находить наиболее перспективные и развивать экосистему бизнеса. В последнее время, перспективными рынками являются- рынки «НТИ». Развитие НТИ сконцентрировано на «рынках будущего»: AutoNet, AeroNet, NeuroNet, MariNet, SafeNet, TechNet, HomeNet, FoodNet и другие, таблица 5⁴. Прорывными технологиями НТИ являются: большие данные, искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовые технологии, новые и портативные источники энергии, новые производственные технологии, сенсорика и компоненты робототехники, технологии беспроводной связи, технологии управления свойствами биологических объектов, нейротехнологии, технологии виртуальной и дополненной реальности.

⁴ Национальная технологическая инициатива- URL: <https://nti.sofp.ru/>

Таблица 5-Рынки НТИ

№ п/п	Рынки НТИ	Описание
1	AutoNet	Рынок по развитию услуг, систем и современных транспортных средств на основе интеллектуальных платформ, сетей и инфраструктуры в логистике людей и вещей.
2	AeroNet	Беспилотные авиационные системы, авиационно-космические системы, малые космические аппараты, системы дистанционного зондирования, мониторинга и 3D-моделирования территорий и объектов, а также сопутствующая инфраструктура.
3	NeuroNet	Средства человеко-машинных коммуникаций, основанных на передовых разработках в нейротехнологиях и повышающих продуктивность человеко-машинных систем, производительность психических и мыслительных процессов.
4	MariNet	Интеллектуальная система управления морским транспортом и технологии освоения мирового океана.
5	SafeNet	Безопасные и защищенные компьютерные технологии, решения в области передачи данных, безопасности информационных и киберфизических систем.
6	TechNet	Цифровые двойники, киберфизические системы. Управление данными об изделии. Цифровое производство и эксплуатация.
7	HomeNet	Сетевое объединение жильцов, домов и сообществ. Цифровая шина жилища, дома и объединения домов. Цифровые платформы управления, проектирования, строительства и эксплуатации жилых помещений и коммун. Жилище за пределами комфортных климатических зон (космос, Арктика, вода, горы и т. д.).
8	FoodNet	Умное сельское хозяйство. Ускоренная селекция, новые виды культур и источники сырья, доступная органика и суперлокальные фермы, персонализированное питание. Изменение логистической цепочки от производителя до потребителя.
9	HealthNet	Персонализированные медицинские услуги и лекарственные средства, обеспечивающие рост продолжительности жизни, а также новые эффективные средства профилактики и лечения различных заболеваний.
10	EnergyNet	Распределенная энергетика от personal power до smart grid, smart city.
11	SportNet	Рынок кросс-спортивных технологий и кибер-физических систем гомеостаза человека и общества.
12	WearNet	Распределенные автоматизированные производства с единой системой заказа и логистики. Роботизированные фабрики. Сервисы и инструменты поддержки создания индивидуального дизайна и проектирования одежды.
13	GameNet	Кроссмедийные игровые вселенные с новыми видами сетевой монетизации. Киберфизические игры с новым уровнем иммерсивности. Геймификация и цифровизация спортивных игр.
14	Edunet	Создание, персонализация, упаковка и технологичная доставка образовательного контента и обучения для всех возрастов, в том числе сдвиг фокуса на развитие личностных компетенций.
15	EcoNet	Технологии глубокого анализа и управления климатом, создания экспериментальных и суперлокальных климатических зон. Восстановление биоразнообразия. Мусор как ресурс.

Таким образом, выбрав наиболее перспективный рынок, компания ООО «Биобалт» сможет существенно увеличить свою долю на рынках. Экосистема бизнеса включает в себя несколько направлений развития, это может быть: развитие умного сельского хозяйства, новые виды культур и источники сырья, доступная органика и суперлокальные фермы, персонализированное питание и прочее, таблица 6.

Таблица 6- Мероприятия, направленные на совершенствование организации и мотивации труда в ООО «Биобалт»

№ п/п	Виды	Описание
1	Организация труда	Необходимо развивать экосистему бизнеса: умное сельское хозяйство, новые виды культур и источники сырья, доступная органика и суперлокальные фермы, персонализированное питание и другие
2	Материальная мотивация	Премии ситуационные (премии за особые успехи)
		Оплата детского отдыха (детям сотрудников)
		Оплата путешествия лучшему сотруднику и членам семьи
3	Нематериальная мотивация	Организация обучения с помощью сторонних организаций, а также создание корпоративного университета;
		Улучшить публичную похвалу сотрудников с помощью ИИ (искусственного интеллекта), создание корпоративной группы в мессенджере (Телеграмм) и внедрение чат-бота.
		Необходимо вовлекать удаленщиков во все процессы, устраивать регулярные видеоконференции, создание корпоративного мессенджера и чат-бота
		Проведение мотивационных совещаний и презентаций в режиме онлайн(в корпоративном мессенджере и других сервисах(например, Google Meet) и офлайн

2)Мотивация труда. В ООО «Биобалт» часть работников работают дистанционно, а при такой занятости человек не погружен в жизнь компании, и общается с руководителями и коллегами только в случае крайней необходимости, он воспринимает работу только как обязанность.В связи с этим, необходимо вовлекать удаленщиков во все процессы, устраивать регулярные видеоконференции(например в Google Meet), создать группу в телеграмм (корпоративный мессенджер и чат-бот). Google Meet - это сервис для аудио- и видеозвонков, разработанный компанией Google. Он подходит для индивидуальных звонков, небольших групповых совещаний и крупных конференций с большим числом участников.

Также в компании ООО «Биобалт» наблюдается слабая система материальной и нематериальной мотивации. Для повышения материальной мотивации необходимо: внедрение ситуационных премий (премии за особые успехи), такие премии могут составлять от 40,0% и более. Также целесообразно осуществлять оплату детского отдыха (детям лучших сотрудников), оплату путешествия лучшему сотруднику и членам семьи. Для совершенствования нематериальной мотивации целесообразно осуществлять организацию обучения с помощью сторонних организаций, а также создание корпоративного университета; улучшить публичную похвалу сотрудников с помощью ИИ (искусственного интеллекта), создание корпоративной группы в мессенджере (Телеграмм) и внедрение чат-бота.

Все предложенные способы повышения мотивации сотрудников будут иметь слабый успех, если бизнес компании не приносит желаемых результатов, а сотрудники по тем или иным причинам не могут увеличить продажи, повысить производительность труда и каким-то другим способом повлиять на улучшение деятельности организации. На помощь приходят новые стратегические направления, которые позволяют изменить существующий бизнес практически полностью, одним из таких направлений является- экосистема бизнеса, которая предусматривает развитие компании в различных направлениях.

В связи с тем, что компания ООО «Биобалт» будет развивать экосистему бизнеса, возникнет необходимость в обучении сотрудников. Это можно сделать с помощью различных сторонних организаций. Например, у компании Сбер имеется корпоративный университет (рисунок 12), который обучает сотрудников по наиболее перспективным направлениям. Обучение осуществляется как для сотрудников Сбер, так и для других желающих получить образование. Крайне сложно сказать, на сколько может повыситься мотивация сотрудников от внедрения корпоративного обучения, однако, согласно опыту некоторых компаний, рентабельность компаний, которые обучают сотрудников удваивается. Ученые из Университета Пенсильвании исследовали 3200 бизнесов и вы-

явили, что повышение расходов на корпоративное обучение на 10,0% увеличивает продуктивность труда сотрудников бизнеса на 8,5%⁵.

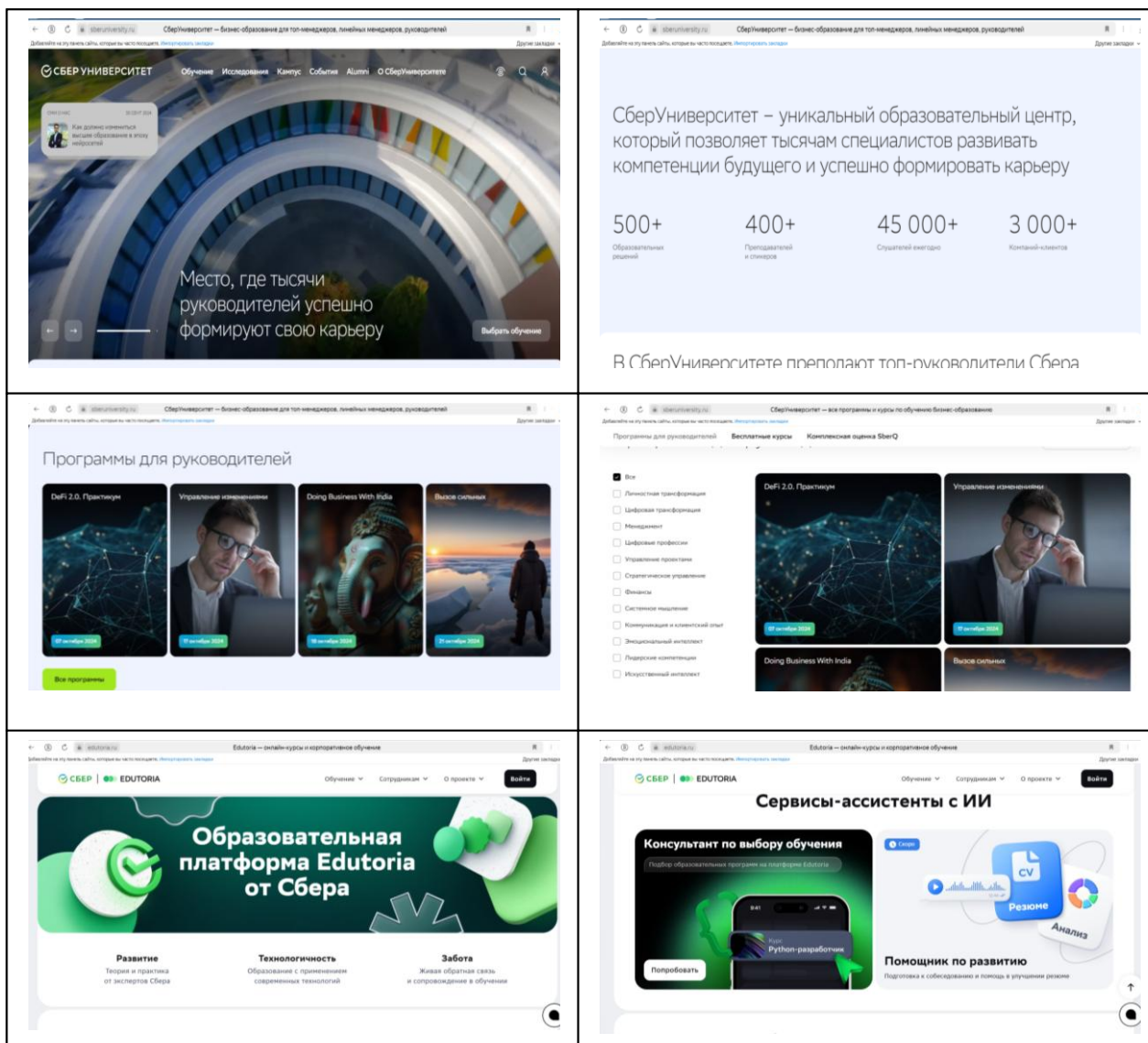


Рисунок 12- Официальный сайт Сбер университета⁶

Увеличение инвестиций в оборудование и улучшение производственных мощностей на 10,0% ведет к росту продуктивности бизнеса всего на 3,8%. То

⁵ Как обучение персонала повышает рентабельность бизнеса (цифры и исследования) : [сайт]. - URL: https://goldcoach.ru/plan-strategiya/kak_obuchenie_personala_povyshaet_rentabelnost.html#:~:text=Рентабельность%20компаний%2C%20которые%20обучают%20сотрудников,продуктивность%20бизнеса%20всего%20на%203%2C8%25

⁶ Сбер Университет: [сайт]. - URL: <https://sberuniversity.ru/>

есть инвестиции в обучение людей в 3 раза эффективнее, чем покупка оборудования⁷.

Также для повышения мотивации труда, было предложено внедрение искусственного интеллекта (ИИ), например, с помощью ChatGPT. ChatGPT - это чат-бот, который способен вести диалог, искать ошибки в коде, сочинять стихи, писать сценарии и даже спорить. Нейросеть запоминает детали диалога с пользователем и избегает спорных тем. Ответы чат-бота можно корректировать с помощью наводящих вопросов. Преимущества ИИ для мотивации:

1)Эффективное управление целями. ChatGPT позволяет компаниям создавать более точные и реалистичные цели для своих сотрудников.

2)Развитие коммуникации. Нейросеть может улучшить процессы коммуникации, предоставляя сотрудникам удобный инструмент для обмена идеями и обратной связи.

3)Увеличение уровня удовлетворённости. Использование инновационных методов мотивации, основанных на ИИ, ведёт к более высокому уровню удовлетворённости коллектива.

Стратегии мотивации, основанные на ИИ, представлены в таблице 7.

Рассмотрим кратко примеры успешного внедрения ИИ в целях повышения мотивации сотрудников.

А)Компания XYZ: подход к сотрудникам. Компания XYZ успешно внедрила систему мотивации на базе чат-бота, что привело к повышению уровня удовлетворенности коллектива на 20,0%. Путем предложения персонализированных обучающих планов и стимулирующего обратного отклика компания смогла улучшить профессиональное развитие своих специалистов.

⁷ Как обучение персонала повышает рентабельность бизнеса (цифры и исследования) : [сайт]. - URL: https://goldcoach.ru/plan-strategiya/kak_obuchenie_personala_povyshaet_rentabelnost.html#:~:text=Рентабельность%20компаний%2C%20которые%20обучают%20сотрудников,продуктивность%20бизнеса%20всего%20на%203%2C8%25

Таблица 7-Стратегии мотивации, основанные на ИИ⁸

№ п / п	Стратегии	Описание
1	Персонализированные цели и задачи	ChatGPT способен анализировать данные о сотрудниках и предлагать персонализированные цели для каждого из них.
2	Стимулирующий обратный отклик	Чат может быть интегрирован в систему обратной связи, предоставляя сотрудникам моментальные похвалы и конструктивные замечания.
3	Создание эффективных обучающих программ	Искусственный интеллект может помочь в анализе потребностей в обучении сотрудников и предложить программы, направленные на их развитие.

Б)Интеграция ChatGPT в систему обратной связи. Организация ABC использовала ЧатГПТ для улучшения системы обратной связи. Сотрудники получали моментальные похвалы за выполнение успешных задач, что сформировало позитив в коллективе и улучшило продуктивность на 15,0%⁹.

О том, как получить доступ GPT, описано в Приложении 3.

Итак, внедрение ИИ позволит на 20,0% повысить уровень удовлетворенности сотрудников и на 15,0% улучшить продуктивность в коллективе.

Таким образом, повысить мотивацию не возможно без правильной организации бизнеса, бизнес, который периодически уходит в минус, мало кого из сотрудников может заинтересовать. Поэтому для анализируемой компании ООО «Биобалт» было предложено развивать экосистему бизнеса, организовать корпоративное обучение сотрудников, повысить материальную и нематериальную мотивацию предложенными способами. Все это положительно повлияет на рост производительности и удовлетворенности. Однако, для наиболее точного расчета показателей необходима четкая стратегия дальнейшего развития бизнеса. В любом случае, предложенные мероприятия дадут эффективность, только какой она будет на самом деле, покажет время.

⁸ ChatGPT: стратегии мотивации сотрудников: [сайт]. - URL: <https://ya.zerocoder.ru/pgt-chatgpt-strategii-motivacii-sotrudnikov/>

⁹ Там же

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика проходила в компании ООО «Биобалт». Основной вид деятельности: 01.13.6 Выращивание грибов и трюфелей. В организации разработана линейно-функциональная структура управления, численность сотрудников составляет 29 человек, применяется окладно-премиальная форма оплаты труда. При этом, предусмотрена материальная и нематериальная мотивация. Материальная мотивация включает следующее: депремирование (за опоздание, невыполнение плана работы и др.); премия по итогам выполнения КРІ, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно); предоставление больших скидок на продукцию компании; надбавка за стаж работы. Нематериальная мотивация включает: осуществление публичной похвалы сотрудников: награды грамоты, публичное признание; организация праздничных корпоративных мероприятий, создание комфортного рабочего пространства; дополнительные выходные дни, удаленный формат работы (аутсорсинг).

Исследование позволило определить слабые места в организации и мотивации труда. В частности, по организации труда, компания ООО «Биобалт» занимается единственным видом деятельности- производство и реализация грибов. Однако, доходы такого бизнеса очень слабые, они периодически могут и вовсе уходить в минус. Поэтому было предложено развивать экосистему бизнеса, это могут быть любые наиболее перспективные направления, в частности: умное сельское хозяйство, новые виды культур и источники сырья, доступная органика и суперлокальные фермы, персонализированное питание и другие.

По мотивации труда, в ООО «Биобалт» часть работников работают дистанционно, а при такой занятости человек не погружен в жизнь компании, и общается с руководителями и коллегами только в случае крайней необходимости, он воспринимает работу только как обязанность. Также компания слабо осуществляет другие виды нематериальной и материальной мотивации.

Для совершенствования мотивации было предложено: а) вовлекать удаленных сотрудников во все процессы, устраивать регулярные видеоконферен-

ции(например, в Google Meet); б) улучшить публичную похвалу сотрудников с помощью ИИ (искусственного интеллекта ChatGPT), создание корпоративной группы в мессенджере (Телеграмм) и внедрение чат-бота; в)осуществлять организацию обучения с помощью сторонних организаций, а также необходимо создание корпоративного университета; г)осуществлять оплату путешествий лучшим сотрудникам и детям их семей; д) внедрить премии ситуационные (премии за особые успехи), которые могут составлять от 40,0% и более к окладу. Предложенные рекомендации позволят существенно улучшить деятельность компании, в частности, за счет корпоративного обучения произойдет рост производительности труда на 8,5%, внедрив ИИ в процесс мотивации на 20,0% повысится уровень удовлетворенности сотрудников; на 15,0% произойдет улучшение продуктивности в коллективе. Показатели эффективности является прогнозируемым, сложно сказать каким они будут на самом деле, в любом случае реализация данных мероприятий крайне необходима компании ООО «Биобалт», но начинать их необходимо с создания экосистемы бизнеса. Так как привлекательный бизнес, не только сам по себе мотивирует любых сотрудников, но и создает хороший фундамент для развития коммерческой организации. Бизнес, который ориентирован на одну отрасль- это по сути, вчерашний день. Будущее за крупными компаниями, организованными по принципу экосистемы. Если сегодня компания ООО «Биобалт» не позаботится о развитии на новых рынках, завтра место под «солнцем» займут другие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые источники

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)// «Консультант-Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/>.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая (ред. от 11.03.2024) // «Консультант-Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/>.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть вторая (ред. от 24.07.2023) // «Консультант-Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/>.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации: часть первая (ред. от 12.07.2024) // «Консультант-Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/>.

5. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об обществах с ограниченной ответственностью»// «Консультант-Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/>.

Электронные ресурсы

6. Более чем у 40% российских компаний все еще нет систем корпоративного обучения: [сайт]. - URL: <https://thehrd.ru/news/bolee-chem-u-rossijskih-kompanij-vse-esche-net-sistem-korporativnogo-obuchenija/>

7. Бухгалтерская отчетность ООО «Биобалт» с 2021-2023 гг. - URL: <https://www.list-org.com/company/815441>

8. Зачем бизнесу корпоративные университеты? [сайт]. - URL: <https://club.forbes.ru/practicum/zachem-biznesu-korporativnye-universitety>

9. Как обучение персонала повышает рентабельность бизнеса (цифры и исследования) : [сайт]. - URL: https://goldcoach.ru/plan-strategiya/kak_obuchenie_personala_povyshaet_rentabelnost.html#:~:text=Рентабел

ьность%20компаний%2С%20которые%20обучают%20сотрудников,продуктивн
ость%20бизнеса%20всего%20на%203%2С8%25

10.Как российские компании мотивируют сотрудников[сайт]. - URL:
<https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/>:

11.Отличительные особенности организации труда на предприятиях за
рубежом : [сайт]. - URL:
https://studbooks.net/1475337/menedzhment/otlichitelnye_osobennosti_organizatsii_truda_predpriyatiyah_rubezhom

12.Образовательная платформа Edutoria от Сбера[сайт]. - URL:
<https://edutoria.ru/>

13.Официальный сайт компании ООО «Биобалт» - URL: <https://biobalt.ru/>

14.Сбер Университет: [сайт]. - URL: <https://sberuniversity.ru/>

15.ChatGPT: стратегии мотивации сотрудников: [сайт]. - URL:
<https://ya.zerocoder.ru/pgt-chatgpt-strategii-motivacii-sotrudnikov/>

16. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны: [сайт]. - URL:
<https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy>

17.Национальная технологическая инициатива- URL: <https://nti.sofp.ru/>

18. 10 работающих способов, как мотивировать сотрудников материально
и нематериально: [сайт]. - URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/kak-motivirovat-sotrudnikov/23208>

ПРИЛОЖЕНИЯ