

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Повышение эффективности использования трудовых ресурсов  
организации (на примере ООО «Кофе и Шоколад»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 4 курса 412 группы  
направления (специальности) 38.03.01. «Экономика»  
профиля «Экономика предприятий и организаций»  
экономического факультета  
Халикова Абакара Камалудиновича

Научный руководитель

О. В. Сенокосова

---

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Е.В. Огурцова

---

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2026

**Введение.** Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в условиях трансформации экономической среды, ускорения технологических изменений и усиления конкурентной борьбы эффективное функционирование предприятий во многом определяется качеством и рациональностью использования трудовых ресурсов. Современной организации недостаточно обладать устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией – ключевым фактором её развития становится человеческий капитал, формирующий производственный и инновационный потенциал, а также долгосрочные стратегические преимущества. От уровня профессиональной подготовки, мотивации и вовлечённости персонала напрямую зависят показатели производительности труда, качество выполняемых функций и способность предприятия достигать поставленных стратегических целей.

Трудовые ресурсы представляют собой совокупность физических, интеллектуальных и социально-психологических характеристик работников, обеспечивающих непрерывность и эффективность производственных процессов. Персонал оказывает непосредственное влияние на устойчивость деятельности предприятия, его адаптацию к изменениям внешней среды, внедрение инноваций и формирование корпоративной культуры. Исследование эффективности использования трудовых ресурсов позволяет выявить внутренние резервы роста производительности, определить причины снижения результативности труда, оптимизировать организационную структуру и разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Особую значимость данная проблематика приобретает для предприятий сферы общественного питания, к которым относится ООО «Кофе и Шоколад». Отрасль характеризуется высокой интенсивностью труда, сменным режимом работы и значительным уровнем текучести кадров, который, по различным оценкам, может достигать 20–30 % в год. В совокупности с дефицитом квалифицированных специалистов и проблемами мотивации персонала это

существенно осложняет достижение устойчивых операционных результатов. Следовательно, поиск и реализация резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов для организаций подобного типа является не просто управленческой задачей, но и необходимым условием сохранения конкурентоспособности.

Теоретической и методической базе управления трудовыми ресурсами посвящены труды многих отечественных и зарубежных учёных. Существенный вклад в развитие теории и практики управления персоналом и экономики труда внесли А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, В.Р. Веснин, Т.Ю. Базарова, М.Г. Лапуста, а также зарубежные исследователи – П. Друкер, М. Армстронг, Дж. Милкович и Дж. Ньюман. Вместе с тем специфика предприятий малого и среднего бизнеса в сфере общественного питания требует адаптации общих теоретических положений к конкретным практическим условиям, что и определяет необходимость проведения настоящего исследования.

Предметом исследования выступают трудовые ресурсы организации и механизм управления эффективностью их использования в ООО «Кофе и Шоколад».

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Кофе и Шоколад» (ООО «Кофе и Шоколад»), осуществляющее деятельность в сфере общественного питания на рынке Саратовской области.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений повышения эффективности использования трудовых ресурсов на примере ООО «Кофе и Шоколад».

В рамках поставленной цели обозначено решение следующих задач:

- исследовать понятие, сущность и значение трудовых ресурсов в деятельности организации;
- изучить показатели и факторы, определяющие эффективность использования трудовых ресурсов;

- провести характеристику финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кофе и Шоколад»;
- проанализировать состояние и эффективность использования трудовых ресурсов в организации;
- выявить основные недостатки и резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и провести оценку их экономической обоснованности.

При написании работы использовались следующие методы и подходы: системный подход, методы сравнительного, горизонтального и вертикального анализа, коэффициентный метод, методы группировки и обобщения, а также расчётно-аналитический метод при оценке эффективности предлагаемых мероприятий.

Эмпирическую базу составили: официальные формы бухгалтерской отчётности ООО «Кофе и Шоколад» (Бухгалтерский баланс и Отчёт о финансовых результатах) за 2023–2025 гг., данные первичного кадрового учёта (штатное расписание, таблицы учёта рабочего времени, расчётные ведомости), внутренняя документация предприятия, а также открытые статистические данные по отрасли общественного питания (Росстат, НАФИ).

Теоретическую основу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных учёных в области экономики труда и управления персоналом, материалы международных организаций (Всемирного банка, Международной организации труда), а также публикации в специализированных периодических изданиях.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации и управления трудовыми ресурсами могут быть применены в практике ООО «Кофе и Шоколад». Их реализация позволит повысить производительность труда,

снизить уровень текучести кадров и улучшить общие результаты деятельности организации.

Структура работы определена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, раскрыты теоретическая, методологическая и информационная база, а также практическая значимость работы. В первой главе рассматриваются теоретические основы исследования эффективности использования трудовых ресурсов. Во второй главе проводится комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кофе и Шоколад» и исследуется эффективность использования трудовых ресурсов. В третьей главе разрабатываются направления повышения эффективности и проводится оценка ожидаемого экономического эффекта.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы исследования повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации» изложены теоретические основы понятия, сущности и значения трудовых ресурсов, систематизированы показатели и факторы, определяющие эффективность их использования.

Проведённый теоретический обзор по теме исследования позволил установить, что эволюция научных представлений о трудовых ресурсах прошла пять последовательных этапов. Первый этап (классическая политэкономия, XVIII – первая половина XIX в.) трактовал труд как абстрактную меру стоимости: А. Смит обосновал, что разделение труда является главным фактором роста производительности, а Д. Рикардо развил трудовую теорию стоимости. Второй этап (маржиналистская революция, конец XIX – начало XX в.) перевёл акцент с затрат труда на его предельную полезность и производительность. Третий этап (школа научного управления, 1910–1950-е гг.) ознаменовался переходом к микроуровню организации труда: Ф. Тейлор обосновал необходимость нормирования, хронометража и

материального стимулирования как основных инструментов повышения эффективности. Четвёртый этап (школа человеческих отношений, 1930–1970-е гг.) принёс понимание социально-психологических аспектов труда: Э. Мэйо доказал, что неформальные отношения в коллективе влияют на производительность не меньше, чем материальные стимулы; А. Маслоу разработал иерархию потребностей, Ф. Герцберг выделил гигиенические факторы и мотиваторы. Пятый этап (концепция человеческого капитала, с 1960-х гг. по настоящее время) рассматривает трудовые ресурсы как актив, способный приносить долгосрочную экономическую отдачу: Т. Шульц и Г. Беккер доказали, что инвестиции в образование и профессиональную подготовку повышают как индивидуальные доходы, так и национальное богатство.

В современной экономической науке трудовые ресурсы рассматриваются через совокупность взаимосвязанных аспектов: количественного (численность, возрастная и профессиональная структура, уровень занятости), качественного (уровень образования, профессиональные компетенции, квалификация, инновационная активность) и организационного (система управления персоналом, распределение функций, координация деятельности подразделений). Значение трудовых ресурсов проявляется как на микроуровне (основа производственного и инновационного потенциала предприятия), так и на макроэкономическом уровне (фактор устойчивого роста и повышения конкурентоспособности страны).

Предприятия общественного питания обладают рядом специфических характеристик, накладывающих отпечаток на формирование и использование трудовых ресурсов: высокая доля ручного труда и непосредственный контакт с потребителем; сменный и часто ненормированный график работы; жёсткие санитарно-гигиенические требования (СанПиН 2.3/2.4.3590-20); сезонные колебания спроса; высокая текучесть кадров – до 20–35 % в год для линейных позиций; высокая значимость корпоративной культуры и внутренних коммуникаций.

В работе на основе анализа научной литературы выделены три основных подхода к оценке эффективности использования трудовых ресурсов: экономический (анализ производительности труда, трудоёмкости, себестоимости продукции и других стоимостных показателей), социально-психологический (удовлетворённость трудом, уровень мотивации, корпоративная идентичность и психологический климат в коллективе) и стратегический (рассматривает трудовые ресурсы как ключевой элемент формирования устойчивых конкурентных преимуществ). Для комплексной оценки применяются количественные (производительность труда, трудоёмкость, коэффициент использования рабочего времени, коэффициент текучести кадров), качественные (уровень квалификации, мотивация, вовлечённость) и динамические показатели (темп роста производительности, снижение брака, рост доли обученного персонала).

Среди методов интегральной оценки эффективности использования трудовых ресурсов рассмотрены: метод балльной оценки, SWOT-анализ применительно к трудовым ресурсам (дополненный PEST-анализом), ABC-анализ персонала по вкладу в выручку, метод бенчмаркинга (сравнение с лучшими отраслевыми практиками). По данным отраслевых исследований, средняя производительность в российском общепите в 2024 году составила около 2 350 тыс. руб. на одного работника в год, коэффициент текучести – около 28 %, коэффициент использования рабочего времени – около 91 %. Отклонение от данных значений указывает на наличие проблем и необходимость управленческих воздействий. Рассмотренные теоретические подходы, отраслевые особенности и факторы мотивации сформировали методологическую основу для анализа кадрового потенциала ООО «Кофе и Шоколад».

Во второй главе «Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Кофе и Шоколад»» дана общая характеристика хозяйственно-финансовой деятельности объекта исследования, проведён

анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов, выявлены ключевые проблемы и внутренние резервы роста.

ООО «Кофе и Шоколад» осуществляет деятельность в сфере общественного питания и представляет собой региональную сеть заведений, специализирующихся на оказании услуг ресторанного и кофейного обслуживания. Предприятие функционирует на рынке Саратовской области и ориентировано на широкий круг потребителей. Организационная структура предприятия построена по дивизиональному принципу: центральный офис осуществляет стратегическое управление, включая финансовое планирование, кадровую политику и маркетинг, а управляющие филиалов отвечают за текущую деятельность подразделений. Функции контроля качества реализуются через деятельность бренд-шефа и шеф-бармена, отвечающих за соблюдение технологических стандартов во всех филиалах сети.

За период 2023–2025 гг. предприятие прошло этап масштабной реорганизации и расширения. На основании проведенного горизонтального и вертикального анализа бухгалтерского баланса зафиксированы следующие тенденции. Совокупная стоимость активов выросла с 67 145 тыс. руб. в 2023 году до 239 916 тыс. руб. в 2025 году, то есть более чем в 3,5 раза. Рост активов обеспечен прежде всего увеличением основных средств – с 5 938 тыс. руб. до 173 475 тыс. руб. (рост в 29,2 раза), что связано с открытием новых филиалов, приобретением профессионального кухонного оборудования и модернизацией производственных помещений. Если в 2023 году доля внеоборотных и оборотных активов была сопоставима (53 % и 47 % соответственно), то к 2025 году структура сместилась в сторону внеоборотных активов (76 %), что отражает активную инвестиционную политику предприятия.

В структуре пассивов наблюдаются тревожные тенденции. Доля собственного капитала сократилась с 87 % в 2023 году до 25 % в 2025 году, тогда как краткосрочные обязательства (кредиторская задолженность) выросли с 8 744 тыс. руб. до 168 905 тыс. руб. и заняли 70 % в структуре

пассивов. Это свидетельствует о переходе предприятия к агрессивной политике финансирования, при которой расширение деятельности обеспечивается в основном за счёт внешних источников, а не за счёт накопленной прибыли.

Выручка предприятия за анализируемый период увеличилась с 143 631 тыс. руб. до 447 781 тыс. руб. (рост в 3,1 раза). Вместе с тем чистая прибыль выросла незначительно – с 21 498 до 26 883 тыс. руб. – и в 2025 году оказалась ниже уровня 2024 года (34 140 тыс. руб.). Расхождение в динамике выручки и прибыли объясняется опережающим ростом затрат: управленческие расходы увеличились с нулевого уровня до 117 055 тыс. руб., что указывает на необходимость оптимизации расходов на персонал и повышения производительности труда.

Динамика численности персонала свидетельствует о значительном расширении масштабов деятельности предприятия. Среднесписочная численность работников увеличилась с 60 человек в 2023 году до 205 человек в 2025 году (рост в 3,4 раза). Наибольший прирост наблюдается в категории линейного обслуживающего персонала (бариста, официанты) – с 22 до 90 человек (рост в 4,1 раза) и производственного персонала (повара, кондитеры) – с 30 до 95 человек (рост в 3,2 раза). Административно-управленческий персонал вырос с 8 до 20 человек, однако его темпы роста ниже, чем у операционных категорий, что свидетельствует о сохранении относительно компактной управленческой структуры.

При этом рост численности персонала не сопровождается повышением эффективности его использования. Производительность труда снизилась с 2 394 тыс. руб./чел. в 2023 году до 2 184 тыс. руб./чел. в 2025 году (–9 %), что указывает на экстенсивный характер развития предприятия. Прибыль на одного работника сократилась с 358 тыс. руб. до 131 тыс. руб. (–63 %). Зарплатоотдача (выручка на 1 рубль ФОТ) несколько выросла – с 2,60 до 2,90 руб./руб., однако данный показатель стабилизировался в 2025 году, что

свидетельствует об исчерпании резервов повышения эффективности оплаты труда без изменения системы мотивации.

Анализ фонда оплаты труда показал, что ФОТ за рассматриваемый период вырос с 55 300 тыс. руб. до 154 200 тыс. руб. (в 2,8 раза). При этом среднемесячная заработная плата снизилась с 76 800 руб. в 2023 году до 62 680 руб. в 2025 году. Данное снижение объясняется не уменьшением индивидуальных выплат, а структурными изменениями в составе персонала – увеличением доли работников линейных должностей, получающих более низкую заработную плату.

Для оценки стабильности кадрового состава рассчитан коэффициент текучести кадров ( $K_T = Ч_{ув} / Ч_{сс} \times 100 \%$ ). Результаты расчётов свидетельствуют о постепенном росте текучести: в 2023 году – 20,0 % (уволено 12 чел.), в 2024 году – 27,5 % (уволено 25 чел.), в 2025 году – 33,2 % (уволено 68 чел.). Значение 2025 года превышает критический порог 30 %, что сигнализирует о системных проблемах в управлении персоналом. Высокая текучесть приводит к увеличению затрат на подбор и обучение, снижению стабильности кадрового состава, росту нагрузки на опытных сотрудников, ухудшению координации производственных процессов и снижению производительности труда.

Коэффициент использования рабочего времени (КИВ = фактически отработанное время / фонд рабочего времени  $\times 100 \%$ ) демонстрирует устойчивую тенденцию к снижению: с 93,8 % в 2023 году до 91,9 % в 2024 году и 88,4 % в 2025 году. Снижение на 5,4 процентных пункта указывает на рост потерь рабочего времени, связанных с усложнением организационной структуры, ростом текучести кадров и необходимостью постоянной адаптации новых сотрудников. При нормативном значении КИВ для общественного питания 90–95 % значение 2025 года находится ниже нижней границы нормы.

Факторный анализ влияния численности персонала и производительности труда на изменение выручки показал: увеличение численности персонала в 2025 году по сравнению с 2023 годом (+145 чел.)

обеспечило бы рост выручки на 347 108 тыс. руб. при сохранении производительности на уровне 2023 года. Однако фактическое снижение производительности труда (с 2 394 до 2 184 тыс. руб./чел.) привело к потерям выручки в размере 42 958 тыс. руб. Таким образом, весь прирост выручки на 304 150 тыс. руб. обеспечен исключительно экстенсивным фактором – увеличением штата.

По итогам проведенного анализа составлен SWOT-анализ трудовых ресурсов ООО «Кофе и Шоколад». К сильным сторонам отнесены: наличие сформированной системы управления персоналом, расширение кадрового потенциала, наличие устойчивой организационной структуры филиалов, опыт работы в условиях высокой нагрузки. К слабым сторонам – снижение производительности труда, рост текучести кадров, снижение КИВ, опережающий рост численности персонала. Возможности заключаются во внедрении автоматизации бизнес-процессов, развитии системы обучения и совершенствовании мотивации труда. Угрозы связаны с риском дальнейшего снижения эффективности, увеличением затрат на персонал и усилением конкуренции.

В третьей главе «Реализация повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Кофе и Шоколад»» разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда и проведена оценка их ожидаемого экономического эффекта.

В целях устранения выявленных проблем и перехода от экстенсивной модели использования трудовых ресурсов к интенсивной предложен комплекс мероприятий, основными направлениями которого являются: внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) для всех категорий персонала; реформирование системы оплаты труда с увеличением переменной части; введение стажевых надбавок для снижения текучести кадров; развитие нематериальной мотивации и программы обучения.

Для каждой категории работников разработаны индивидуальные KPI, учитывающие специфику деятельности. Для линейного обслуживающего

персонала (официанты, бариста) ключевыми показателями являются: скорость обслуживания (вес 25 %), средний чек (20 %), оценка клиентов (25 %), соблюдение стандартов сервиса (20 %), дисциплина (10 %). Для производственного персонала (повара, кондитеры): качество продукции – доля возвратов (30 %), соблюдение технологических карт (25 %), производительность (25 %), потери сырья (20 %). Для административного персонала: выполнение планов подразделения (30%), удержание персонала – текучесть кадров (25 %), эффективность процессов (25 %), соблюдение бюджета (20 %). Итоговая оценка рассчитывается как взвешенная сумма выполненных показателей, что обеспечивает прозрачную основу для начисления переменной части оплаты труда.

Предлагается новая структура заработной платы: фиксированная часть (оклад) – 70 % от текущего среднего уровня; переменная часть (премия) – 30 %, начисляемая по итогам выполнения KPI. Дополнительно предусмотрено премирование за перевыполнение KPI (до +30 % к переменной части), за высокие оценки клиентов, за отсутствие нарушений, а также командные премии по результатам работы филиала. Для снижения текучести кадров устанавливаются стажевые надбавки: при стаже от 1 до 2 лет – +5 % к фиксированной части; от 2 до 3 лет – +10 %; свыше 3 лет – +15 %.

Разработана программа обучения и развития персонала, включающая четыре этапа: первичная адаптация (0–1 месяц), базовое обучение стандартам (1–2 месяца), повышение квалификации (3–6 месяцев: курс бариста для барного персонала, технология общественного питания для поваров, управление рестораном для администрации), регулярная аттестация (раз в 6–12 месяцев). Использование систем электронного обучения (LMS) позволит сократить период адаптации новых сотрудников с 2–3 месяцев до 3–4 недель и снизить количество операционных ошибок на 30–40 %. Система нематериальной мотивации включает внутренние рейтинги сотрудников, награды «Лучший работник месяца», доски почёта, наставничество и карьерное продвижение.

Для реализации предложенной системы определены затраты. Единовременные затраты составят 260 тыс. руб., в том числе: оплата услуг консультанта по разработке КРІ – 50 тыс. руб.; автоматизация расчёта КРІ (внедрение модуля в учётную систему) – 80 тыс. руб.; обучение персонала (курсы для 60 чел.) – 120 тыс. руб.; разработка и печать методических материалов – 10 тыс. руб. Ежегодные операционные затраты складываются из премиального фонда (увеличение переменной части ФОТ на 30 %) – 46 260 тыс. руб. и стажевых надбавок (в среднем +8 % к ФОТ) – 12 336 тыс. руб.

**Заключение.** В целом, по итогам проведённых исследований, можно выделить три основных проблемных направления в управлении трудовыми ресурсами ООО «Кофе и Шоколад».

1. Снижение производительности труда и экстенсивный характер развития. Рост выручки в 3,1 раза за три года обеспечен преимущественно за счёт найма новых сотрудников (+145 чел.), а не повышения индивидуальной эффективности. Производительность труда снизилась с 2 394 до 2 184 тыс. руб./чел. (–9 %), прибыль на одного работника – с 358 до 131 тыс. руб. (–63 %). Факторный анализ подтвердил, что снижение производительности привело к потерям выручки в размере 42 958 тыс. руб.

2. Высокий уровень текучести кадров. Коэффициент текучести вырос с 20,0 % до 33,2 %, превысив критическое значение для отрасли. Высокая текучесть приводит к увеличению затрат на подбор и обучение персонала, снижению стабильности кадрового состава, росту нагрузки на опытных сотрудников, ухудшению координации производственных процессов и, в итоге, к дальнейшему снижению производительности труда.

3. Неэффективное использование рабочего времени. Коэффициент использования рабочего времени сократился с 93,8 % до 88,4 %, что свидетельствует о росте потерь рабочего времени, связанных с увеличением численности персонала, его адаптацией и высокой текучестью. Снижение КИВ ниже нижней границы отраслевой нормы (90 %) указывает на наличие организационных и кадровых потерь в системе управления.

В рамках разработанных мероприятий определены следующие целевые ориентиры:

1) снижение коэффициента текучести кадров с 33,2 % до целевого уровня 20 % (среднеотраслевое значение для предприятий с эффективным HR-менеджментом) – за счёт введения стажевых надбавок, системы KPI и программы нематериальной мотивации. Снижение текучести на 13,2 процентных пункта означает сокращение числа увольнений на 27 человек в год; при затратах на замену одного сотрудника 17,5 тыс. руб. годовая экономия составит 472,5 тыс. руб.;

2) повышение производительности труда на 8 % в первый год после внедрения KPI-системы – с 2 184 до 2 359 тыс. руб./чел. При сохранении численности 205 человек дополнительная выручка составит 35 814 тыс. руб., дополнительная чистая прибыль (при рентабельности продаж 6 %) – 2 149 тыс. руб.;

3) повышение коэффициента использования рабочего времени с 88,4 % до целевого уровня 93 % за счёт улучшения трудовой дисциплины, автоматизации учёта рабочего времени и снижения текучести.

Экономическая оценка мероприятий показала, что в первый год внедрения ожидается отрицательный финансовый результат (–12,5 млн руб.) из-за высоких начальных затрат на стажевые надбавки и премии. Однако стажевые надбавки являются долгосрочной инвестицией в удержание персонала, эффект от которой проявится в последующие годы. При выборочном применении стажевых надбавок только для ключевых категорий персонала (линейный и производственный персонал со стажем более 2 лет) реальный прирост ФОТ сократится до 8 млн руб. в год, что позволит достичь положительного чистого дисконтированного дохода на третий год реализации мероприятий. В качестве дополнительных инструментов рекомендуется поэтапное повышение KPI и активное применение нематериальных стимулов (доски почёта, гибкий график, корпоративные скидки), не увеличивающих фонд оплаты труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть непосредственно применены в ООО «Кофе и Шоколад» для перехода от экстенсивной модели использования трудовых ресурсов к интенсивной, что позволит повысить производительность труда, снизить текучесть кадров и улучшить финансовые результаты деятельности организации. Дальнейшие направления развития могут включать углублённую автоматизацию HR-процессов, внедрение систем электронного обучения и регулярный мониторинг удовлетворённости персонала.