

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «КАР ГРУПП»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Рябовой Марии Владимировны

Научный руководитель
к.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В современной экономике человеческие ресурсы становятся главным источником конкурентных преимуществ. Особую значимость этот вопрос приобретает в сфере малого бизнеса, который обеспечивает занятость, инновации и социальную стабильность. Малые предприятия сталкиваются с уникальными вызовами: ограниченность ресурсов, высокая зависимость от личных качеств руководителя, неформализованность процессов. Классические HR-методики крупных корпораций здесь неприменимы, а ошибки в управлении персоналом могут быстро привести к краху бизнеса. Поэтому поиск адаптированных, гибких моделей управления персоналом является важной практической задачей.

Цель исследования – на основе анализа теоретических основ и практики управления персоналом в ООО «КАР ГРУПП» разработать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию управления персоналом на малых предприятиях.

Задачи исследования: рассмотреть понятие, функции, принципы и особенности управления персоналом на малых предприятиях; дать характеристику деятельности ООО «КАР ГРУПП»; провести анализ особенностей управления персоналом в ООО «КАР ГРУПП»; выявить проблемы управления персоналом в компании; разработать мероприятия по оптимизации подбора и адаптации персонала; предложить направления совершенствования системы мотивации; оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретическая и методологическая основа: труды отечественных и зарубежных авторов, общенаучные методы (анализ, синтез, системный подход, сравнение, обобщение), экономико-статистические методы.

Эмпирическая база: учредительные документы, данные внутренней отчетности ООО «КАР ГРУПП», результаты интервью с руководством и сотрудниками, анкетирование персонала (22 человека), материалы наблюдений.

Практическая значимость: разработанные рекомендации могут быть внедрены в ООО «КАР ГРУПП» и использованы другими малыми предприятиями сферы услуг.

Структура работы: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложение.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе «Теоретические основы управления персоналом на малых предприятиях» рассматриваются ключевые аспекты кадрового менеджмента в контексте малого бизнеса. Особое внимание уделяется специфике реализации функций управления персоналом в условиях ограниченных ресурсов. Автор отмечает, что в крупных компаниях за подбор сотрудников отвечает специализированное подразделение, тогда как в малом бизнесе эту задачу часто берёт на себя сам предприниматель или руководитель, что требует от него высокой квалификации в области кадрового менеджмента. Особенности управления персоналом на малых предприятиях включают гибкую организацию труда, комплексный подход к оценке деятельности, отсутствие многоуровневой структуры, высокий уровень профессионализма сотрудников и минимальную бюрократизацию. Важный критерий подбора персонала – я не только профессиональные навыки, но и личные качества, такие как лояльность и готовность к многозадачности. Низкий уровень социальной защиты сотрудников также является характерной чертой малого бизнеса.

Классификация персонала на малых предприятиях осуществляется по различным основаниям: характеру трудовых отношений, участию в основных направлениях деятельности и характеру выполняемых функций. Для малых предприятий характерна простая линейная или линейно-функциональная организационная структура, обеспечивающая чёткое распределение ответственности и минимальное количество уровней управления. В условиях малого предприятия управление персоналом становится не отдельным отделом, а стилем руководства владельца или топ-менеджера. Эффективность управления определяется последовательностью, справедливостью и сплочённостью

команды. Принципы управления персоналом для малых предприятий: системность, гибкость, индивидуальный подход, правовую и социальную защищённость, а также участие сотрудников в управлении. В малом бизнесе фокус смещается с административных процедур на взаимодействие, доверие и быструю адаптацию к изменениям.

Во второй главе «Анализ управления персоналом в ООО «КАР ГРУПП»» дана характеристика компании, проведён анализ кадровых процессов и выявлены ключевые проблемы.

ООО «КАР ГРУПП» основано в 2021 году в Саратове. Основной бренд – ресторан «ANGELS & DEMONS», сочетающий противоположности. Компания занимается ресторанным бизнесом, доставкой продуктов питания, организацией отдыха и развлечений. Организационная структура компании – линейно-функциональная. Учредитель и руководитель – Аветисян К.В. Ему подчиняются шеф-повар, администратор, менеджер по закупкам и бухгалтер. Основные финансовые показатели за 2024 год: выручка составила 56 528 тыс. руб., что свидетельствует о значительном росте с нулевых значений, однако чистый убыток достиг 267 тыс. руб. Активы компании – 26 657 тыс. руб., из которых 75,1% составляют капитал и резервы. Высокий коэффициент текущей ликвидности (7,1) говорит о высокой платёжеспособности, но рентабельность продаж, активов и собственного капитала остаётся отрицательной. Так, компания показывает рост выручки, но неэффективно управляет расходами.

Анализ персонала выявил, что численность сотрудников составляет 22 человека. Гендерный состав сбалансирован – 50% мужчин и 50% женщин (в 2023 году преобладали мужчины – 64%). Преобладают сотрудники в возрасте 20–29 лет. Образовательный уровень: 54,55% имеют среднее профессиональное образование, 27,27% – высшее, остальные – общее образование.

Особенности управления персоналом в компании включают реактивный подход к найму, слабо формализованные процессы адаптации и обучения, необходимость пересмотра системы мотивации и отсутствие системной оценки персонала. Производительность труда составила 2,57 млн руб./чел., что является

высоким показателем, но не привело к прибыли. Анкетирование всех 22 сотрудников показало, что 78% работников удовлетворены работой. Важными мотивационными факторами названы близость работы к дому, заработная плата, обучение, условия труда и хороший коллектив. Только 37% респондентов отметили премии как вид поощрения, а 45% указали, что корпоративные мероприятия проводятся за счёт сотрудников. 64% опрошенных оценили свою трудовую активность на 10 баллов из 10.

Основные проблемы управления персоналом в ООО «КАР ГРУПП»:

1. Отсутствие стратегического подхода, при котором HR-задачи не связаны с бизнес-целями.

2. Неэффективная мотивация, отсутствие чётких KPI и программ адаптации и удержания, а также непрозрачное распределение премиального фонда.

3. Недостаток HR-экспертизы, когда все кадровые процессы распределены между директором и линейными руководителями, и отсутствует выделенный HR-специалист.

В третьей главе «Направления совершенствования управления персоналом в ООО «КАР ГРУПП» разработаны конкретные мероприятия и проведена оценка их экономической эффективности.

Направление 1. Оптимизация процессов подбора и адаптации персонала

Мероприятия по подбору:

– Создание должностных профилей для официантов, барменов, поваров, водителей доставки и администраторов, включающих основные обязанности, профессиональные навыки и личностные качества с учётом особенностей ресторана «ANGELS & DEMONS».

– Расширение способов поиска: введение реферальной программы с выплатой 3 000–5 000 руб. за успешную рекомендацию, сотрудничество с колледжами питания и сервиса города Саратова, размещение объявлений в профессиональных сообществах соцсетей, взаимодействие с центром занятости для подбора сотрудников на вакансии с низкими требованиями.

– Введение трёхэтапной процедуры отбора, включающей первичный скрининг резюме и анкет, собеседование с линейным руководителем и пробную оплачиваемую смену (2–4 часа) с последующей оценкой.

Для системной интеграции нового сотрудника и ускорения его выхода на полную рабочую эффективность предлагается внедрить программу адаптации, рассчитанную на один календарный месяц и совпадающую с испытательным сроком. Программа состоит из трёх этапов.

Ожидаемые результаты внедрения предложенной системы подбора и адаптации включают: сокращение времени закрытия вакансий на 20–30%; снижение текучести персонала на испытательном сроке с 40–50% до 15–20%; уменьшение периода выхода нового сотрудника на полную производительность с 6–8 недель до 3–4 недель; повышение качества обслуживания гостей благодаря более быстрому освоению стандартов и меню, что положительно влияет на удовлетворённость клиентов и репутацию ресторана.

Направление 2. Повышение эффективности системы мотивации.

В рамках анализа, представленного во второй главе, были выявлены ключевые недостатки действующей системы мотивации: 1. Премияльный фонд распределяется руководством без чётких и понятных критериев для сотрудников. 2. Заработная плата не зависит от финансовых результатов компании, даже при убытках, как в 2024 году, когда был зафиксирован убыток в размере 267 тыс. рублей. 3. Сотрудники недостаточно осведомлены о доступных методах поощрения. 4. Основной акцент делается на материальном стимулировании, но при этом фонд оплаты труда ограничен.

Предложения по совершенствованию системы мотивации.

Внедрение системы KPI. Для каждой категории персонала будут разработаны индивидуальные показатели эффективности.

Для официантов и барменов: 1. Индивидуальная выручка на смену с целевым ростом на 5–10% относительно среднего показателя по залу. 2. Доля повторных заказов от гостей, обслуживаемых конкретным сотрудником. 3. Оценка по системе «тайный гость» или на основе отзывов в электронных

системах (целевой уровень – не менее 4,5 из 5). 4. Выполнение плана по продаже дополнительных позиций, включая десерты, закуски и авторские коктейли.

Для поваров: 1. Соблюдение нормативного времени приготовления блюд. 2. Минимизация возвратов и нареканий на качество (не более 2% от общего числа приготовленных блюд). 3. Контроль остатков продуктов и сокращение отходов для снижения себестоимости блюд на 3–5%.

Для водителей службы доставки: 1. Соблюдение сроков доставки (не менее 90% заказов должны быть доставлены вовремя). 2. Отсутствие обоснованных жалоб клиентов на повреждение упаковки или неполную комплектацию заказа.

Формула расчёта переменной части заработной платы. Переменную часть заработной платы предлагается рассчитывать следующим образом: общая заработная плата состоит из фиксированного оклада и бонуса, который зависит от индивидуальной или коллективной выручки и коэффициента выполнения KPI - для официанта оклад может составлять 25 000 рублей, а бонус – 3% от личной выручки за смену. Этот бонус корректируется на коэффициент качества, рассчитываемый как среднее арифметическое выполнения индивидуальных KPI. Коэффициент качества варьируется от 0,7 до 1,3. Такая система стимулирует работников увеличивать продажи и поддерживать высокий уровень сервиса.

Для администраторов зала и шеф-повара премирование будет зависеть от общецальных показателей: выполнение плана по выручке ресторана, индекс удовлетворённости гостей, снижение текучести персонала на кухне и в зале.

Учитывая ресурсы малого предприятия, особое внимание уделяется нематериальной мотивации, которая, по результатам анкетирования, включает:

- обучение за счёт компании.
- Публичное признание заслуг.
- Корпоративные мероприятия.
- Удобный график работы.
- Компенсация расходов.

Для обоснования внедрения разработанных рекомендаций был проведён анализ затрат и прогнозируемого экономического эффекта.

Прямые операционные затраты:

- Доплаты наставникам: 28 000 рублей в год (при годовой потребности в найме 6–8 новых сотрудников, доплата 3 000–5 000 рублей за каждого новичка).
- Реферальные выплаты: 9 000 рублей (при 2–3 успешных рекомендациях в год, выплата 3 000 рублей за каждую).
- Печатная продукция: 2 000 рублей.
- Бюджет на корпоративные мероприятия: 40 000 рублей.
- Расходы на обучение сотрудников: 30 000 рублей.
- Компенсация проезда или обедов (при охвате 10–15 человек): 60 000 рублей.

Итого прямые операционные затраты составляют 169 000 рублей в год. Кроме того, потребуются затраты времени руководства и линейных менеджеров на разработку профилей должностей, внедрение KPI и обучение сотрудников новым процедурам: Директор и три линейных руководителя потратят около 100 часов. Стоимость одного человеко-часа управленческого времени оценивается в 1 500 рублей. Альтернативные издержки составят около 150 000 рублей, но они не являются прямым денежным оттоком и будут компенсированы полученными результатами.

Экономическая эффективность обусловлена рядом ключевых факторов.

Во-первых, сокращение текучести кадров. В ресторанной индустрии затраты на замену одного работника варьируются от двух до трёх его месячных зарплат. Для официанта это примерно 50–70 тысяч рублей, а для повара — 60–80 тысяч рублей. Ожидается, что внедрение системы адаптации персонала снизит текучесть на испытательном сроке с 50% до 30%, что составляет 20% экономии. Учитывая, что ежегодно требуется нанимать 12 человек из-за текучести, экономия на замене сотрудников составит $12 \text{ человек} \times 20\% \times 60\,000 \text{ рублей} = 144\,000 \text{ рублей}$.

Во-вторых, рост производительности труда благодаря системе KPI и усилению мотивации. Предполагается, что выручка на одного работника увеличится на 5–10%. Средняя производительность при текущей выручке 56,5

млн рублей и 22 сотрудника составляет 2,57 млн рублей на человека. Увеличение на 5% приведёт к приросту выручки на 2,825 млн рублей. Даже при отрицательной рентабельности небольшие улучшения операционной эффективности играют важную роль. Если переменные затраты составляют 40% от выручки, а постоянные затраты остаются неизменными, дополнительная операционная прибыль составит $2,825 \text{ млн рублей} \times 0,6 = 1\,695\,000 \text{ рублей}$.

Третий фактор — снижение потерь от некачественного обслуживания. Уменьшение возвратов блюд, жалоб клиентов и испорченных продуктов благодаря улучшению адаптации и мотивации персонала позволит сэкономить 0,5% от выручки, что составляет 282 500 рублей.

Четвёртый фактор — экономия на рекрутинге. Сокращение времени закрытия вакансий и уменьшение числа неудачных наймов снижают расходы на рекрутинговые агентства (если они используются) и оплату времени руководителей, занятых поиском. Консервативная оценка экономии составляет 50 000 рублей в год.

Прогнозируемый экономический эффект при консервативном подходе составляет $144\,000 + 1\,695\,000 + 282\,500 + 50\,000 = 2\,171\,500 \text{ рублей}$ в год.

Прямые операционные затраты в размере 169 000 рублей окупаются за счёт сокращения текучести и рекрутинга ($144\,000 + 50\,000 = 194\,000 \text{ рублей}$) менее чем за один год. Простой срок окупаемости прямых затрат составляет менее двух месяцев. Рентабельность инвестиций (ROI) превышает 600% при полном учёте эффекта. Даже с учётом альтернативных издержек на управленческое время (150 000 рублей), суммарные затраты составят 319 000 рублей, а эффект — 2 171 500 рублей, что даёт ROI около 580%.

Внедрение этих мероприятий приведёт к качественным улучшениям: повышению удовлетворённости сотрудников (по данным анкетирования, признание и обучение важны, но в настоящее время реализуются слабо); укреплению корпоративной культуры в рамках концепции «ANGELS & DEMONS»; снижению числа конфликтов из-за непрозрачного премирования и

неясных критериев оценки; росту лояльности персонала и снижению риска ухода ключевых сотрудников в конкурирующие заведения.

Рекомендации экономически обоснованы, не требуют значительных капитальных вложений и могут быть реализованы силами компании без привлечения внешних консультантов. Внедрение этих мер позволит ООО «КАР ГРУПП» преодолеть текущую убыточность, повысить эффективность использования трудовых ресурсов и создать стабильную систему привлечения, адаптации и мотивации персонала для дальнейшего развития бренда «ANGELS & DEMONS» и укрепления позиций на рынке ресторанных услуг в Саратове.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Выпускная квалификационная работа позволила достичь поставленной цели: разработать научно обоснованные рекомендации по улучшению управления персоналом на малых предприятиях, используя в качестве примера ООО «КАР ГРУПП».

Анализ ООО «КАР ГРУПП» показал, что, несмотря на высокую выручку (56,5 млн рублей в 2024 году) и зарегистрированную торговую марку, компания столкнулась с чистым убытком и налоговыми долгами. Выявлены проблемы в управлении персоналом: реактивный подход к найму, отсутствие формализованной программы адаптации, непрозрачная система мотивации и слабая связь оплаты труда с результатами работы, а также низкий уровень информированности сотрудников о методах стимулирования. Опрос сотрудников подтвердил, что, несмотря на общую удовлетворённость работой, они не видят прозрачной системы премирования и вынуждены финансировать корпоративные мероприятия самостоятельно. На основе выявленных проблем предложены направления совершенствования.

Первое – оптимизация процессов подбора и адаптации – включает разработку профилей должностей, расширение каналов поиска (например, реферальная программа и партнёрство с учебными заведениями), введение трёхэтапного отбора кандидатов и создание месячной программы адаптации с назначением наставника и дополнительной оплатой за наставничество.

Второе – улучшение системы мотивации – предполагает внедрение ключевых показателей эффективности (KPI) для официантов, барменов, поваров и водителей доставки, привязку переменной части оплаты к индивидуальным результатам, а также комплекс мер нематериальной мотивации.

Экономическая оценка показала целесообразность предложенных мер. Прямые операционные затраты на их реализацию составят 169 тыс. рублей в год, а ожидаемый экономический эффект – 2 171,5 тыс. рублей в год благодаря снижению текучести кадров, повышению производительности труда, уменьшению потерь от некачественного обслуживания и экономии на затратах на рекрутинг. Срок окупаемости инвестиций – менее двух месяцев, а коэффициент возврата на инвестиции (ROI) превышает 600%.

Таким образом, разработанные рекомендации имеют прикладной характер и соответствуют особенностям малого предприятия, что позволяет их внедрение в ООО «КАР ГРУПП». Их реализация не только выведет компанию из состояния убыточности, но и сформирует устойчивую систему управления персоналом, которая будет способствовать укреплению бренда «ANGELS & DEMONS» и повышению конкурентоспособности на рынке ресторанных услуг в Саратове. Полученные выводы и предложения могут быть полезны и другим малым предприятиям сферы услуг, сталкивающимся с аналогичными трудностями в управлении персоналом.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой системы обучения и карьерного роста для сотрудников малых предприятий, а также с адаптацией цифровых инструментов управления персоналом (электронный документооборот, онлайн-оценки и системы электронного обучения) в условиях ограниченного бюджета малого бизнеса.