



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

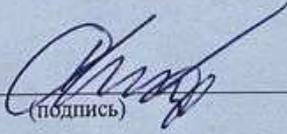
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(указать вид работы)

На тему «Разработка проекта в области повышения производительности
труда»

Исполнитель Станева Дарья Юрьевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой 
(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

« » 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы управления проектами в области повышения производительности труда.....	5
1.1 Понятие и сущность производительности труда на предприятии.....	5
1.2 Управление проектами и проекты в области производительности труда	14
2 Анализ производительности труда на предприятии на примере ООО «Север».....	26
2.1 Анализ хозяйственной деятельности в ООО «Север»	26
2.2 Анализ производительности труда в ООО «Север».....	37
3 Разработка проекта по повышению производительности труда на предприятии ООО «Север»	50
3.1 Проект по повышению производительности труда в ООО «Север».....	50
3.2 Оценка эффективности предложенного проекта	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЕ А	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ В	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	74

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях конкурентной экономики повышение производительности труда представляет собой один из основных факторов устойчивого развития предприятий и повышения их эффективности. Разработка проектов в этой сфере способствует оптимизации рабочих процессов, сокращению издержек и наиболее высокой отдаче от применения ресурсов. В эпоху цифровизации и автоматизации большинство предприятий вынуждены сталкиваться с новыми вызовами, которые связаны с необходимостью интеграции инновационных технологий, рационального использования человеческого капитала и внедрения современных методов управления.

Повышение производительности труда оказывает непосредственное влияние на экономическое развитие предприятий, обеспечивает рост прибыли и конкурентоспособности, а также создает комфортные условия для сотрудников. В особенности актуальной такая задача становится в условиях глобальной нестабильности, при которых предприятия стремятся увеличить эффективность своей работы и приспособиться к быстро изменяющимся внешним условиям. В связи с чем разработка проектов по повышению производительности труда имеет стратегическое значение для предприятий разного профиля и масштабов.

Вопросы повышения производительности труда широко освещаются в научной и профессиональной среде. Существенный вклад в изучение этой темы внесли классики экономической науки, в т.ч. Ф. Тейлор и Г. Форд, которые предложили теории рационализации труда. В современных условиях наблюдается активное развитие методологических подходов к управлению эффективностью производства, включая при этом концепции бережливого производства, реинжиниринга бизнес-процессов и цифровой трансформации. Исследования в этой области можно найти в научных трудах и работах таких отечественных и зарубежных авторов, как В.М. Гусаров, И.И. Елисеева, Е.В. Кучина, В.А. Парфенова, Н.Н. Шаш, А.А. Ефремова, Н.К. Калигина, А.Г.

Мокроносков, Е.В. Потапцева, С.Н. Смирных, А.К. Гастев, С.Г. Струмилин, П.М. Керженцев и др.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ производительности труда предприятия на примере ООО «Север» и разработка проекта по ее повышению.

Поставленная цель обусловила решение следующих задач:

1. Раскрыть понятие и сущность производительности труда на предприятии;
2. Изучить управление проектами и проекты в области производительности труда;
3. Провести анализ хозяйственной деятельности в ООО «Север»;
4. Провести анализ производительности труда в ООО «Север»;
5. Разработать проект по повышению производительности труда в ООО «Север»;
6. Оценить эффективность предложенного проекта.

Объект исследования – предприятие ООО «Север».

Предмет исследования – разработка проекта по повышению производительности труда в ООО «Север».

В выпускной квалификационной работе используются такие методы исследования как анализ литературы, метод обобщения, теоретического анализа и синтеза, наблюдения и сбора фактов, системно-структурный метод.

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в анализе и обобщении материала по современным методам и способам повышения производительности труда на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанный проект по повышению производительности труда может быть использован в практической деятельности руководством предприятий для модернизации текущей производительности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические основы управления проектами в области повышения производительности труда

1.1 Понятие и сущность производительности труда на предприятии

В современном мире, где процессы глобализации и изменения в обществе происходят быстрыми темпами, понятие производительности труда приобрело особенно важное значение, отражая тем самым не только эффективность индивидуального труда, но и общее состояние экономики. Само понятие производительности представляет собой важный экономический показатель, отражающий эффективность использования ресурсов в процессе производства. В своем определении, О.Н. Блинкова определяет производительность как количество продукции, которое произведено за единицу времени с применением конкретного объема ресурсов (труд, капитал, материалы) [8, с. 222]. Такая производительность измеряет, насколько эффективным образом используются ресурсы в целях достижения определенных результатов. В условиях конкуренции высокая производительность способствует снижению издержек и увеличению прибыли.

По мнению А.И. Щербакова производительность представляет собой объем продукции, который произведен одним работником за определенный период времени (час, день). Данный показатель является важным в целях оценки работы сотрудников и эффективности предприятия в целом [38, с. 27].

Производительность труда представляет собой ключевой показатель, позволяющий сравнивать различные секторы, предприятия и страны между собой. Стоит также отметить, что данный показатель охватывает как количественные аспекты, среди которых объем выпускаемой продукции, так и качественные характеристики, такие как уровень инноваций, использование технологий и человеческий капитал. В условиях динамичного рынка, в котором конкурентоспособность все больше определяется способностью в быстрой

адаптации и повышению качества производственного процесса, анализ производительности труда требует комплексного подхода, учитывающего взаимодействие множества факторов.

Далее отметим, что производительность труда – это многогранное понятие и в литературных источниках нет единого мнения относительно его определения. Вопрос о производительности труда изучался еще задолго до настоящего времени. Так, классический экономист А. Смит производительность труда определял как количество товаров и услуг, которые производятся в единицу времени, акцентируя внимание на важности разделения труда и специализации. Позже Д. Рикардо подчеркнул, что производительность труда зависит еще и от использования ресурсов и технологий, указывая о влиянии внешних факторов на эффективность работы.

Основатель кейнсианского направления в экономической теории Дж.М. Кейнс определял производительность труда как способность создавать богатство согласно потребностям общества и рыночным условиям. Позже, современный экономист Дж.Э. Штиглиц обратил внимание на необходимость учитывать факторы, которые влияют на производительность, среди них уровень образования и развитие технологий, что сделали концепцию еще более многогранной [13, с. 70]. Позже, американский экономист Пол Ромер, учитывая современные условия и экономические реалии акцентировал внимание на роли знаний и инноваций в повышении производительности труда, рассматривая их таким образом как базовые элементы современного производства.

Анализируя взгляды российских исследователей, отметим, что Е.А. Едренкина определяет производительность труда в качестве соотношения объема произведенной продукции и затрат рабочего времени. В соответствии с данным определением, производительность труда измеряется как количество продукции / услуг, которые произведены в единицу времени. Стоит отметить, что это традиционное и наиболее распространенное определение акцентирует внимание на количественную оценку эффективности использования рабочего времени [16, с. 351]. В свою очередь Т.С. Игнатьева и О.А. Зубарева оценивают

производительность труда через эффективность использования ресурсов. Авторы подчеркивает, что производительность труда отражает как количество продукта на единицу времени, так и общую эффективность использования всех факторов производства, среди которых человеческие, материальные и финансовые ресурсы [19, с. 23].

З.В. Мкртычан рассматривает производительность труда как показатель результативности деятельности работников. В данном подходе автор указывает на вклад каждого работника в общий результат деятельности предприятия. Такое определение подразумевает, прежде всего, производительность труда, связанную с квалификацией, мотивацией и организацией работы сотрудников [25, с. 36].

По мнению таких исследователей, как Ю.В. Панько, производительность труда представляет собой функцию организации и управления трудовым процессом. Она считает, что улучшение производительности возможно посредством оптимизации рабочих процессов и улучшение управленческих практик [28, с. 62]. В свою очередь В.В. Щеколдин производительность труда рассматривает в общем контексте инновационного развития предприятия. Он указывает, что внедрение новых технологий и методов работы может существенно увеличить производительность труда несмотря на отсутствие изменений в количестве используемых ресурсов [37, с. 34].

Такие образом, представленные определения показывают разнообразные подходы к понятию производительности труда на предприятиях, но в тоже время подчеркивают важность системного подхода к ее анализу и улучшению.

На сегодняшний день понятие производительности труда тесно связано с понятием трудовых ресурсов, что представляется особой важным в теории управления организациями. Трудовые ресурсы – это совокупность работников, которые обладают различными навыками, знаниями и опытом, способные выполнять конкретные задачи и достигать целей предприятия. В свою очередь, производительность труда представляет собой показатель, измеряющий эффективность работы этих ресурсов, иными словами, насколько успешно и быстро работники могут производить товары или услуги [1, с. 86].

Такие качественные характеристики трудовых ресурсов, как уровень образования, профессиональная подготовка и опыт, оказывают прямое влияние на производительность труда. К примеру, высококвалифицированные специалисты выполняют задачи гораздо быстрее и качественнее, чем менее подготовленные работники. Но тем не менее, более узкий фокус на квалификации не учитывает таких важных аспектов, как мотивация, удовлетворенность работой и корпоративная культура. В том случае, когда работники не заинтересованы в своей работе и не видят перспектив для профессионального роста, это отрицательно сказывается на их производительности труда, несмотря на то что они обладают высокими навыками.

Не менее важным является роль организации труда и управления трудовыми ресурсами. Представим связь трудовых ресурсов и производительности труда на предприятии в виде рисунка 1.1.



Рисунок 1.1 – Связь трудовых ресурсов и производительности труда на предприятии [4, с. 523]

Таким образом можно утверждать, что качественные и квалифицированные трудовые ресурсы и высокая производительность труда представляют собой взаимосвязанное явление, требующее такого подхода, который учитывает не только профессиональные навыки работников, но и их

мотивацию, организационную культуру и эффективность управленческих процессов.

Показатели производительности труда – это ключевые параметры для оценки эффективности работы сотрудников и производственных процессов на предприятии. Данные показатели способствуют выявлению того, насколько успешно работник или весь персонал в целом выполняют свои задачи в сравнении с установленными нормами или с результатами в аналогичных условиях [11, с. 148]. Производительность труда как показатель измеряется посредством различных метрик, учитывающих количество произведенной продукции, время и ресурсы, затраченные на выполнение задач и на весь производственный процесс в целом.

«В зависимости от того, какие показатели используются при измерении производительности труда, методы измерения делятся на многофакторные, векторные и многокритериальные» [14, с. 133]. Их краткая характеристика представлена в Приложении А.

Для характеристики производительности труда на предприятии применяют такие показатели, как выработка продукции и трудоемкость продукции.

Выработка продукции представляет собой показатель, отражающий объем продукции, который произведен одним работником за конкретный период времени. Данный показатель позволяет провести оценку эффективности труда как при индивидуальном выполнении, так и на уровне всего коллектива в целом. Высокая выработка указывает в первую очередь на присутствие эффективных методов работы, хорошую организацию труда и использование современных технологий [20, с. 225]. Но тем не менее, следует учитывать, что данный показатель не всегда является единственным критерием оценки эффективности, поскольку может зависеть от специфики отрасли, производства, сложности выполняемых задач и сезонности работы. Выработка продукции за единицу времени определяется по формуле (1):

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1)$$

где B – выработка продукции;

Q – объем произведенной продукции;

T – затраты рабочего времени.

Трудоемкость продукции – это показатель, определяющий количество рабочего времени, которое необходимо для производства единицы продукции. Данный показатель представляет важность в планировании ресурсов и определения норм труда [23, с. 167]. В свою очередь низкая трудоемкость говорит о высоком уровне автоматизации и оптимизации процесса, тогда как высокая трудоемкость свидетельствует о наличии накладных расходов и необходимости совершенствования и оптимизации организации производства. Трудоемкость рассчитывается по формуле (2):

$$t = \frac{T}{Q}, \quad (2)$$

где t – трудоемкость продукции.

Стоит также отметить, что анализ выработки и трудоемкости продукции в совокупности способствуют более полной оценке производительности труда, выявлению слабых мест в производственном процессе и принятию меры по их устранению.

Перечисленные выше показатели являются не единственными для измерения производительности труда на предприятии. В общем виде методика расчета показателей производительности труда работников представлена в Приложении Б.

Анализируя показатели производительности труда, можно отметить, что они позволяют предприятиям не только проводить диагностику текущих проблем и узких мест в производственном процессе, но и выработать стратегии по усовершенствованию, оптимизации ресурсов и повышению качества услуг и продукции в целом, что в конечном итоге способствует конкурентоспособности предприятия на рынке [29, с. 70]. Информация о показателях производительности труда также обеспечивает принятие

обоснованных решений руководством предприятия, совершенствованию внутренних процессов и повышению общей культуры труда внутри коллектива.

Представляется целесообразным рассмотреть факторы, влияющие на производительность труда на предприятии, которые представляют собой комплекс условий и обстоятельств, определяющих эффективность работы сотрудников и всего предприятия в целом. Некоторые исследователи классифицируют данные факторы на внутренние и внешние. Так к внутренним факторам можно отнести организационную структуру, корпоративную культуру, мотивацию сотрудников и качество управления. К примеру, четкая иерархия и доступность необходимой информации могут существенно повышать скорость и качество выполнения задач. Стоит не забывать также о мотивационных механизмах, среди которых система премий и бонусов, которая побуждает сотрудников к более высоким достижениям.

Среди внешних факторов выделяют экономическую ситуацию, конкурентное окружение и технологические изменения, которые также значительно влияют на производительность труда. В условиях высокой конкуренции предприятия приходится внедрять новые технологии и искать пути оптимизации своих процессов, чтобы оставаться на плаву. Адаптация к экономическим изменениям и талантливый подход к управлению ресурсами будут способствовать повышению общей эффективности работы предприятия в целом [40, с. 132].

Более того, отметим, что производительность труда представляет собой не только результат действий отдельных сотрудников, но еще и итог взаимодействия большого количества факторов. Выстраивание гармоничных отношений в коллективе, организация рабочего пространства и обеспечение полезными ресурсами также обеспечивает создание условий для повышения уровня производительности труда на предприятии. Поэтому анализ вышеперечисленных факторов, оказывающих влияние на производительность труда, представляет собой комплексный процесс, который в первую очередь требует системного подхода и учета многих переменных, которые являются

наиболее актуальными в связи с процессами глобализации и экономическими рыночными изменениями.

Также в литературных источниках можно встретить и другую классификацию факторов, влияющих на производительность труда, согласно которой выделяют: материально-технические, социально-экономические и организационные. Их краткая характеристика представлена на рисунке 1.2.

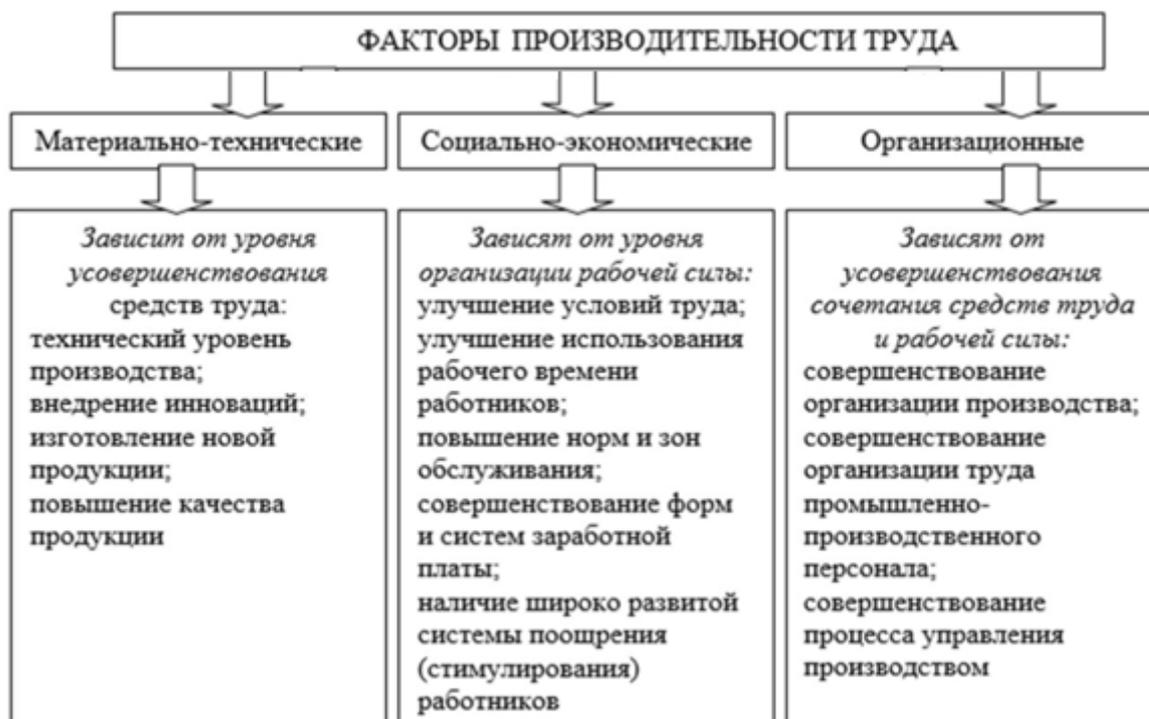


Рисунок 1.2 – Классификация факторов, влияющих на производительность труда [2, с. 23]

По мнению О.Н. Блинковой, демографические факторы также оказывают значительное влияние на определение уровня производительности труда на предприятии. В первую очередь это возраст работников предприятия. Молодые специалисты проявляют более высокую мобильность и готовность к обучению, в то время как более опытные сотрудники часто имеют большой багаж знаний и навыков, что обеспечит эффективность работы. В данном аспекте также представляется важным учет соотношения между разными возрастными группами. С другой стороны, немаловажное значение на производительность труда оказывает пол. Некоторые отрасли подвержены предрасположенности

мужчин или женщин к конкретным видам работ. Поэтому баланс между полами создаст более гармоничную и продуктивную рабочую атмосферу [8, с. 223].

Миграционные процессы и этническая разнообразность могут как с положительной стороны влиять на производительность труда, так и оказывать негативное воздействие. Разнообразие взглядов и подходов может служить импульсом для инноваций, но в тоже время языковой барьер и культурные различия могут явиться куда более сложным препятствием для коммуникации и совместной работы.

В ту же очередь, необходимо помнить, что демографические факторы не существует изолированно друг от друга. Они пересекаются и оказывают непосредственное влияние, образуя тем самым сложную сеть, которая в конечном итоге воздействует на общую производительности труда. К примеру, коллектив, состоящий из работников разного пола и возраста с высоким уровнем образования, точнее всего будет более продуктивным, чем гомогенная команда.

Таким образом, все рассмотренные факторы взаимосвязаны между собой и одинаково важны для понимания общей производительности труда на предприятии. Неправильное управление данными аспектами может привести к снижению эффективности, в то время как более грамотный подход может стать базой для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого роста.

Таким образом, подводя итоги изучения понятия и сущности производительности труда на предприятии, отметим, что производительность труда представляет собой ключевой фактор, который определяет эффективность работы предприятия и показывает соотношение между объемом продукции, производящим трудовым коллективом, и затратами труда, среди которых время и усилия. Основное внимание в данном контексте должно быть уделено как количественным, так и качественным аспектам работы, так как высокая производительность может быть сопряжена с необходимостью поддержания стандартов качества и с удовлетворением потребностей работников. Стоит отметить, что производительность труда оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность предприятия, прибыльность и его способность

адаптироваться к производящим изменениям на рынке. Понимание данной концепции и основных ее показателей позволит выявить проблемные места в производственном процессе и оптимизировать ресурсы для достижения наилучших результатов. Важна задача для руководства – это прежде всего внедрение систематического подхода к анализу и улучшению производительности труда, что в свою очередь требует комплексного взгляда на все внутренние процессы предприятия. Существенному повышению производительности труда будут способствовать эффективные системы подбора, обучения и развития персонала, качественное руководство, способствующее созданию позитивной рабочей атмосферы. Внедрению современных технологий и автоматизации процессов также необходимы квалифицированные трудовые ресурсы, которые смогут освоить новые инструменты и адаптироваться к изменениям и новым вызовам.

1.2 Управление проектами и проекты в области производительности труда

В современном мире проекты играют важную роль, поскольку позволяют предприятиям адаптироваться к быстро изменяющимся бизнес-условиям и технологическим инновациям. Прежде всего, они обеспечивают внедрение новых технологий, оптимизацию процессов и создание инновационных продуктов, что тем самым помогает компаниям оставаться конкурентоспособными.

Проект представляет собой целенаправленную временную деятельность, которая направлена на создание уникального продукта, услуги или результата. Он имеет точно и четко определенные цели, ресурсы и временные рамки, что отличает проект от любой другой обычной деятельности, которая может быть повторяющейся и неизменной. Проекты могут различаться по масштабу и

сложности, от небольших личных дел до больших инфраструктурных программ. Основная цель любого проекта состоит в том, чтобы достичь заранее определенных требований и критериев успеха, среди которых качество, стоимость и срок исполнения.

По мнению О.Г. Тихомировой проект представляет собой уникальное, ограниченное во времени усилие, которое нацелено на создание определенного продукта, услуги или результата. Данный подход делает акцент на том, что у проектов имеются точные цели, конкретные сроки и выделенные ресурсы, что позволяет эффективным образом организовать и управлять деятельностью [34, с. 81]. А.Т. Зуб по проекту понимает комплекс взаимосвязанных действий и этапов, которые следует выполнить в целях достижения заданной цели или решения проблемы [17, с. 65]. Данное определение указывает на необходимость координации и управления разными аспектами проекта, среди которых ресурсы, время и качество.

Структура проекта имеет важное значение для управления командной деятельностью, позволяя при этом выстраивать четкую систему взаимодействия между участниками. Она способствует установлению иерархии в коллективе, эффективному распределению обязанностей и задач, а также обеспечивает оптимальную организацию рабочих процессов, в особенности в условиях многозадачности. За счет четкого структурирования повышается координация действий внутри команды, что, таким образом, помогает рациональным образом применять ресурсы компании и сводить к минимуму возможные потери.

Наличие подробно разработанного структурного плана уменьшает вероятность конфликтных ситуаций, поскольку каждый сотрудник отчетливо понимает свою роль и область ответственности. Это, тем самым, упрощает принятие решений, так как в случае отклонения от запланированного результата всегда можно обратиться к тому, кто отвечает за определенный участок работы. Кроме того, структурированный подход обеспечивает прозрачность рабочих процессов и способствует объективной оценке эффективности каждого участника команды. При данном управлении компания может быстрее

адаптироваться к изменениям, оперативно корректировать ход проекта и увеличивать общую продуктивность работы.

В структуре проекта должны четко отражаться такие основные аспекты, как цели проекта, его объем, сроки выполнения, бюджет и распределение задач среди участников. Необходимо также предусмотреть стратегию управления рисками, чтобы минимизации возможных проблем и определения контрольных механизмов для оценки прогресса и результативности. Более того, структура должна отражать основные этапы проекта с указанием сроков и ожиданий от каждого этапа с целью обеспечения систематического подхода к его реализации.

Более подробно элементы, входящие в структуру проекта представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Основные элементы структуры проекта [2, с. 28]

Управление проектом, в свою очередь, является процессом планирования, организации, контроля и завершения проектов. Стоит отметить, что управление проектом – это также интеграция таких различных компонентов, как ресурсы, задачи, риски и заинтересованные стороны, необходимые для достижения желаемого результата [7, с. 44]. Эффективное управление проектом требует

использования многообразных методов и инструментов, навыков, которые способны к адаптации в связи с изменяющимися условиями. Это не просто технический процесс, но и искусство общения, так как необходимым является взаимодействовать с членами команды, клиентами и иными заинтересованными сторонами.

В современном мире подходы к управлению проектами активно включают применение таких методологий, как Agile, Scrum и PRINCE2, каждая из которых предлагает собственные уникальные практики для совершенствования рабочих процессов и увеличения эффективности. Данные методологии помогают командам быть более гибкими и быстро адаптироваться к изменениям, что представляется особенно важным в систематически меняющемся мире бизнеса и технологий [17, с. 122]. Существенные аспекты успешного управления проектом также представляют собой планирование рисков, управление качеством и систематическая оценка прогресса абсолютно на всех этапах выполнения. Поэтому управление проектами является важным процессом, который помогает предприятиям в достижении своих целей и реализации стратегий посредством тщательного планирования и контроля. Успешное исполнение проектов может оказать серьезное влияние на конкурентное положение предприятие на рынке.

Управление проектами в области производительности труда позволяет достичь эффективных результатов в деятельности любого предприятия. Данный процесс предполагает планирование, выполнение и контроль различных мероприятий, которые направлены на повышение производительности труда сотрудников и оптимизацию рабочей среды. Необходимо понимать, что производительность труда не ограничивается только количественным показателем, она также состоит из качества выполняемых задач, уровня мотивации работников и применения современных технологий.

Основным направлением проектов в области производительности труда является оптимизация процессов, что способствует не только увеличению объемов производимой продукции, но и улучшению качества предоставляемых

услуг. Также зачастую они включают в себя внедрение современных технологий, автоматизацию рутинных задач и переработку рабочих процессов для цели их упрощения и ускорения [32, с. 63].

Часто реализация проектов по повышению производительности труда на предприятии начинается с глубокого анализа существующих рабочих процессов. На данном этапе специалисты изучают каким образом происходит выполнение задач, кто и в какие моменты времени вовлечен в конкретную работу, а также выявляются проблемные места и неэффективные действия. Дальнейшим шагом служит разработка концепции по оптимизации, которая включает в себя не только организационные изменения, но и технологические новшества. Стоит отметить, что успешным проектам обычно необходимо активное вовлечение сотрудников всех уровней, так как их удовлетворенность и готовность к изменениям играют решающую роль в итоговом успехе и результативности.

Говоря о проектах в области производительности труда на предприятии А.И. Щербаков подчеркивает, что важными аспектами в данном контексте является обучение и развитие сотрудников. Внедряя новые инструменты и подходы, предприятиям необходимо проводить обеспечение обучения персонала для того, чтобы им было комфортно работать с новыми системами [38, с. 27]. Также автор выделяет мотивацию, в которой внедрение программ поощрения за достижения в области производительности труда обеспечивает создание позитивного рабочего климата и еще больше повышает эффективность работы.

Другим критически важным элементом, по мнению Е.С. Баяндиной, является мониторинг и оценка результатов. Установление ключевых показателей эффективности (KPI) способствует отслеживанию прогресса и проведению корректировок в ходе реализации проекта. Успешные проекты в области повышения производительности труда не только обеспечивают рост предприятий, но и улучшают тем самым общий уровень экономической активности в стране [6, с. 34].

Более того, необходимо учитывать, что проекты по повышению производительности труда могут встретить сопротивление со стороны

сотрудников, в частности если проводимые изменения касаются их рабочих процессов. Вследствие этого существенным моментом является управление изменениями и обеспечение прозрачного общения между руководством и командой проекта.

Основа эффективного управления проектами в области производительности труда на предприятии состоит в четком определении целей и задач, которые необходимо будет решить, что включает в себя повышение эффективности процессов, оптимизацию условий труда или же внедрение новых технологий. На данном этапе необходимо проведение глубокого анализа текущего состояния дел, выявление проблемных мест и слабых звеньев, понимание потребностей сотрудников и корпоративной культуры, существующей на предприятии [9, с. 80].

После того, как главные цели определены, следующим шагом является разработка плана действий. В данном случае важным представляется учет всех заинтересованных сторон, а также их видения итогового результата. Создание четкой проектной карты, включающей в себя сроки выполнения, распределение ответственности и ресурсы, представляет собой необходимую основу для успешного выполнения проекта. Командная работа и вовлеченность всех участников проекта в данный процесс – все эти элементы создают условия для более глубокого понимания задач и повышения уровня ответственности.

В процессе реализации проекта важным этапом является контроль за ходом его выполнением. Регулярное отслеживание ключевых показателей эффективности (KPI), сбор обратной связи от сотрудников способствуют корректировке плана действий, если это нужно будет необходимо. Немаловажно также поддерживать открытость в коммуникации, чтобы сотрудники могли делиться собственными идеями и замечаниями, что, в конечном итоге, обеспечит повышение уровня их вовлеченности [12, с. 101].

После завершения проекта стоит провести его оценку посредством анализа достигнутых результатов, сравнивая их с первоначальными целями, что поможет понять, что сработало, а что нет, и какие выводы можно извлечь для

последующих инициатив. Это тем самым позволит проводить непрерывное обучение и развитие не только отдельных сотрудников, но и всего предприятия в целом.

Далее представляется целесообразным определение основных факторов, которые влияют на успешность проектов по повышению производительности труда на предприятии. На рисунке 1.4 представлены данные факторы и их краткая характеристика.

1. Организационная структура. Успех проекта часто зависит от четкой организационной структуры и управления. Необходима поддержка руководства на всех уровнях, чтобы обеспечить освещение целей и важности повышения производительности. Установление ясных ролей и ответственности также критично для реализации.

2. Культура компании. Культура, ориентированная на улучшение производительности, способствует вовлечению сотрудников. Если сотрудники понимают, что их вклад имеет значение, это способствует более высокой мотивации и приверженности. Важно создать атмосферу, где идеи и предложения работников воспринимаются и внедряются.

3. Обучение и развитие. Инвестиции в обучение персонала увеличивают шансы на успешное выполнение проектов. Работники должны обладать необходимыми навыками для применения новых технологий и методов, а также постоянным развитием личной эффективности.

4. Технологии. Использование современных технологий может значительно повысить производительность. Внедрение автоматизации, систем управления проектами и аналитических инструментов позволяет оптимизировать процессы и снизить временные затраты.

5. Анализ данных и измерение результатов. Успешные проекты основываются на управлении данными. Важно устанавливать четкие KPI регулярно проводить анализ результатов. Это позволяет корректировать стратегии и подходы в зависимости от получаемых данных.

6. Участие сотрудников. Вовлечение работников в процесс изменений и разработку новых процессов способствует улучшению морального состояния команды и повышает уровень принятия новых инициатив. Это создает ощущение собственности и ответственности за результаты.

7. Коммуникация. Эффективная коммуникация как внутри команды, так и между отделами позволяет предотвратить недопонимание и ошибки, которые могут негативно сказываться на производительности. Регулярные встречи, отчеты и обновления статусов могут помочь поддерживать всех заинтересованных сторон в курсе изменений и успехов.

8. Гибкость и адаптивность. Успешные проекты должны быть готовы к изменениям. Необходима возможность адаптироваться к новым условиям, требованиям рынка и внутренним изменениям. Гибкость в стратегии и подходах помогает быстро реагировать на вызовы и находить оптимальные решения.

Рисунок 1.4 – Факторы, влияющие на успешность проектов по повышению производительности труда на предприятии [24, с. 185]

Представленные на рисунке 1.4 факторы в совокупности позволяют создать среду, которая способствует высоким результатам и эффективному росту производительности труда.

В литературных источниках существуют различные подходы к классификации показателей оценки эффективности проектов. Рассмотрим

основные из них. Финансовый подход: оценка эффективности проекта осуществляется на основе финансовых показателей, таких как: NPV (чистая приведенная стоимость), IRR (внутренняя норма доходности), ROI (индекс доходности), PP (период окупаемости), PI (индекс рентабельности), ARR (коэффициент эффективности инвестиций) и др.

NPV (чистая приведенная стоимость) показывает разницу между текущей стоимостью денежных поступлений и затрат на инвестиции. С помощью этого показателя можно оценить финансовую целесообразность проекта или инвестиции. Представим формулу для расчета NPV (3):

$$NPV = -Inv + \sum \frac{CFt}{(1+r)^t} \quad (3)$$

где Inv – начальные инвестиции;

CFt – денежные поступления в период t ;

r – ставка дисконта;

t – период времени.

IRR (внутренняя норма доходности) показывает доходность инвестиций или проекта и позволяет определить, к какой ставке дисконтирования будущие денежные потоки равны текущим инвестициям. ROI (индекс доходности) показывает соотношение чистой прибыли к вложенным средствам. Позволяет оценить эффективность инвестиции и выразить результат в процентном выражении. PP (период окупаемости) показывает количество периодов, необходимых для того, чтобы инвестиции вернулись. Позволяет оценить, за какое время проект сможет окупиться [20, с. 225].

PI (индекс рентабельности) показывает соотношение между денежными поступлениями и затратами на проект. Позволяет определить степень рентабельности инвестиции. ARR (коэффициент эффективности инвестиций) показывает среднегодовую прибыль, полученную от инвестиции, в процентном соотношении к вложенному капиталу. Позволяет оценить эффективность

инвестиции на протяжении всего срока ее действия. Финансовый подход позволяет оценить, насколько проект будет прибыльным для компании.

Операционный подход: оценка эффективности проекта осуществляется на основе операционных показателей, таких как уровень удовлетворенности клиентов, уровень продаж, доля рынка и т.д. Этот подход позволяет оценить, насколько успешно проект будет внедрен на рынке. Вышеупомянутые операционные показатели являются важными для понимания того, как проект влияет на компанию и ее результативность [5, с. 106]. Например, уровень удовлетворенности клиентов может быть ключевым показателем успешности проекта, так как довольные клиенты чаще всего остаются на долгосрочных отношениях с компанией.

Стратегический подход: оценка эффективности проекта осуществляется на основе его соответствия стратегии компании, ее целям и ценностям. Этот подход позволяет оценить, насколько проект поможет компании достичь своих стратегических целей и укрепить свою позицию на рынке. Основной задачей стратегического подхода является определение влияния проекта на достижение стратегических целей компании. Оценка эффективности проекта с применением стратегического подхода позволяет компании принимать обоснованные решения относительно приоритетов внедрения инноваций, их вклада в общие цели бизнеса и планирования долгосрочной стратегии развития.

Качественные методы: оценка проекта осуществляется на основе качественной оценки (экспертные оценки, анализ SWOT, анализ рисков и т.д.). Этот подход позволяет оценить, насколько проект будет успешным с точки зрения качества и уровня рисков.

Экспертные оценки позволяют привлечь компетентных специалистов для обсуждения и оценки ключевых аспектов проекта, таких как новизна идеи, рыночный потенциал, техническая осуществимость и другие факторы, которые могут повлиять на его успешность [11, с. 94].

Оценка эффективности проекта проводится в соответствии с оценкой таких показателей эффективности, как KPI, которые были заранее обусловлены для

проекта. Данный подход способствует оценке того, насколько успешен проект в достижении своих целей и задач.

Далее отметим, что при реализации проектов, особенно если эти изменения касаются сферы технологий и изменений на предприятиях, могут возникнуть определенные риски, препятствующие эффективному достижению намеченных целей. Рассмотрим основные из них [27, с. 175]:

- недостаток финансирования. Зачастую реализация проектов невозможна из-за недостатка ресурсов, что впоследствии приведет к задержкам в выполнении определенных задач, сокращению общих масштабов проекта или же его полному прекращению;

- сопротивление изменениям. Сотрудники предприятия могут сопротивляться нововведениям, что часто проявляется отказом адаптироваться к новым процессам, критике новых технологий или же просто в отсутствии желания к обучению;

- проблемы с коммуникацией. Неточное, несвоевременное, неправильное или же недостаточное информирование команды проекта нередко вызывает недоразумения, конфликтные ситуации и ошибки при выполнении важных задач. В таком случае необходимо, чтобы вся команда была сплоченной и понимала цели и задачи проекта;

- недостаток компетенций. В случае нехватки знаний или навыков у команды для реализации проекта, это может служить серьезной проблемой. Здесь представляется необходимым заранее оценить потребности в обучении и подготовке сотрудников предприятия;

- проблемы с управлением временем. Неверная оценка сроков выполнения определенных задач или же избыток непредвиденных обстоятельств могут приводить к существенным задержкам, что в свою очередь отрицательно сказывается на репутации проекта, а также увеличивает его стоимость;

- качество результатов. Нередки случаи, когда команда стремится уложиться в сроки выполнения проекта или бюджет, выделенный на его реализацию, в такой ситуации возникает недооценка важности обеспечения

качества, что приводит к неприемлемым результатам и необходимости значительных доработок;

- технологические риски. Это особенно касается технологических проектов, где могут возникнуть проблемы с надежностью используемых технологий. Неудачная интеграция новых систем или же сбои в работе какого-либо программного обеспечения также может создать дополнительные трудности и проблемы;

- управление заинтересованными сторонами. Неэффективное управление ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон (клиентов, руководства, партнеров) нередко приводит к возникновению конфликтных ситуаций или же недовольству результатами.

Таким образом, можно отметить, что управление проектами в области производительности труда представляет собой не однократное мероприятие, а систематический и постоянный процесс, требующий внимания и адаптации к изменениям внутри предприятия и на внешних рынках. Руководство предприятий должно быть готово к активному управлению данными процессами, используя при этом не только инновации, но и лучшие практики для достижения устойчивых и положительных результатов.

Подводя итоги изучения теоретических основ управления проектами в области повышения производительности труда, сделаем следующие выводы. Производительность труда представляет собой ключевой индикатор, характеризующий эффективность использования рабочей силы в процессе создания товаров и услуг на предприятии. Данный показатель может быть определен посредством соотношения выходной продукции и затраченного ресурса, что способствует аналитической оценке того, насколько эффективно используются трудовые ресурсы в разных секторах экономики.

Показатели измерения производительности труда на предприятии определяются от таких абстрактных количественных показателей, как выход на душу населения, до более многогранных параметров, которые учитывают качество, степень автоматизации и уровень квалификации работников. Высокая

производительность труда обеспечивает как увеличение объемов производства, так и снижение затрат, улучшение качества продукции и повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

Управление проектами в области повышения производительности труда на предприятии направлено на планирование, реализацию и контроль за проектами, которые способствуют повышению производительности. Введение в систему управления проектами может способствовать заметному ускорению процесса внедрения изменений и более эффективному использованию ресурсов. Такие проекты могут включать в себя внедрение новых технологий, обучение сотрудников, изменение организационной структуры или совершенствование бизнес-процессов.

Поэтому можно сделать вывод о том, что производительность труда представляет собой многофункциональное и многомерное понятие, охватывающее количественные и качественные показатели, оказывающие влияние на общий успех и развитие предприятия. Также актуальным является вопрос интеграции подходов управления проектами в стратегии повышения производительности труда, что позволяет предприятиям адаптироваться к изменяющимся условиям современного рынка и обеспечивать устойчивое развитие предприятия в целом.

2 Анализ производительности труда на предприятии на примере ООО «Север»

2.1 Анализ хозяйственной деятельности в ООО «Север»

Предприятие ООО «Север» расположено по адресу: 199004, г. Санкт-Петербург, линия 1-Я В.О., д. 48 литера А, пом. 1н.

Полное фирменное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Север». Сокращенное фирменное наименование: ООО «Север».

Основной вид деятельности предприятия по ОКВЭД – 72.19 – Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие.

ИНН – 7801433680.

КПП по месту нахождения – 780101001.

ОКПО – 98663229.

ОГРН – 1077847197845 от 27 марта 2007 г.

ОКТМО – 40308000000.

Генеральный директор предприятия – Храмова Карина Игоревна.

Организационно-правовая форма предприятия представлена в виде юридического лица в форме общества с ограниченной ответственностью, основывающего свою деятельность на Уставе. Уставный капитал ООО «Север» составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

ООО «Север» функционирует согласно действующему законодательству Российской Федерации, в соответствии с нормативно-правовыми актами, Уставом и Положением о предприятии. Основным учредительным документом является Устав, последняя редакция которого была утверждена генеральным директором 04 декабря 2024 года. Согласно положениям Устава, ООО «Север» представляет собой коммерческое предприятие, которое создано без ограничения срока своей деятельности.

Более того, важным аспектом ведения дела ООО «Север» служит соблюдение всех правовых норм и требований, регулирующих коммерческую деятельность в России, что включает обязательное ведение бухгалтерского учета, подачу отчетности в налоговые органы и соблюдение трудового законодательства. Установленный минимальный размер уставного капитала гарантирует кредиторам конкретный уровень финансовой ответственности со стороны ООО «Север». Поэтому ООО «Север» стремится как к успешной коммерческой деятельности, так и к соблюдению всех правовых норм и стандартов, что в свою очередь позволяет предприятию эффективно развиваться и обеспечивать своих клиентов качественными услугами.

Также ООО «Север» имеет фирменное наименование, штампы и бланки со своим наименованием, расчетные и иные счета в банках и других учреждениях, самостоятельный баланс.

ООО «Север» является кафе-пироговой, одним из филиалов сети пироговых «Штолле». Предприятие известно своими традиционными русскими пирогами с различными начинками, которые приготовлены по классическим рецептам. Продукция ООО «Север» включает в себя сладкие и несладкие пироги, а также выпечку меньшего размера, включая также порционные пирожки.

Основные категории продукции ООО «Север» следующие:

- несладкие пироги – с мясом, курицей, рыбой, капустой, картофелем, грибами и луком;
- сладкие пироги – с яблоками, вишней, черникой, абрикосами, творогом, сухофруктами;
- порционная выпечка – небольшие пирожки с аналогичными начинками, которые предназначены для индивидуального употребления;
- сезонные и специальные изделия – праздничные пироги, специальные предложения к определенным событиям;
- торты и пирожные;
- кулинария и др.

Далее рассмотрим объем производства продукции ООО «Север» за период 2022-2024 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Объем производства продукции предприятия ООО «Север» за период 2022-2024 гг., ед.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-), 2024 / 2022	
				ед.	%
Несладкие пироги	22 523	23 596	26 663	+4 140	+18,4
Сладкие пироги	20 475	22 366	24 890	+4 415	+21,6
Порционная выпечка	55 023	60 478	64 263	+9 240	+16,8
Сезонные и специальные изделия	32 799	35 696	37 044	+4 145	+12,9
Торты и пирожные	28 966	30 200	32 663	+3 697	+12,8
Кулинария	20 859	22 089	25 336	+4 477	+21,5
Общий объем производства:	180 645	194 425	210 859	+30 214	+16,7

Из приведенных данных таблицы 2.1 видно, что ООО «Север» демонстрирует положительную тенденцию в производстве продукции за 2022-2024 гг. Несмотря на разные экономические факторы, компания сохраняет стабильные показатели выпуска, что в свою очередь, говорит о возрастающем интересе потребителей к продукции.

В таблице 2.2 представлен объем производства продукции ООО «Север» за период 2022-2024 гг. в денежном выражении.

Таблица 2.2 – Объем производства продукции предприятия ООО «Север» за период 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-), 2024 / 2022	
				ед.	%
Несладкие пироги	15 289	19 266	22 656	+ 7367	+48,2
Сладкие пироги	14 251	17 345	20 321	+ 6 070	+42,6
Порционная выпечка	18 450	22 023	25 178	+6 728	+36,5
Сезонные и специальные изделия	16 996	19 741	22 398	+5 402	+31,8
Торты и пирожные	11 366	15 059	18 144	+6 778	+59,6
Кулинария	12 870	15 788	19 055	+6 185	+48,1
Общий объем производства:	89 222	109 222	127 752	+38 530	+43,2

Как видно из представленных данных, наибольшую долю выручки предприятия ООО «Север» в 2024 г. имела порционная выручка, а также несладкие пироги, сезонные и специальные изделия.

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «Север» за 2022-2024 гг. Бухгалтерский баланс предприятия представлен в Приложении В. Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) за 2022-2024 гг. представлен в Приложении Г. В таблице 2.3 представлены основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Север» за 2022-2024 гг.

Таблица 2.3 – Финансово-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Север» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-), 2024 / 2022	
				тыс. руб.	%
Выручка	89 222	109 222	127 752	+38 530	+43,2
Себестоимость продаж	78 073	88 073	103 932	+25 859	+33,1
Валовая прибыль (убыток)	11 149	21 149	23 820	+12 671	+113,6
Коммерческие расходы	7 562	15 562	17 122	+9 560	+126,4
Прибыль (убыток) от продаж	3 587	5 587	6 698	+3 111	+86,7
Проценты к уплате	485	1 009	665	+180	+37,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 512	3 788	5 383	+2 871	+114,3
Налог на прибыль	502	758	1 077	+575	+114,5
Чистая прибыль (убыток)	2 010	3 030	4 119	+2 109	+104,9
Рентабельность продаж, %	4,0	5,1	5,2	+1,2	+30

На основе данных таблицы 2.3, отметим, выручка ООО «Север» в 2022 г. составила 89 222 тыс. руб., к 2024 г. произошло значительное увеличение данного показателя на 65,6% или в абсолютном выражении на 58 530 тыс. руб. и составил 147 752 тыс. руб. Себестоимость продаж аналогично выручке имеет положительную динамику на протяжении всего анализируемого периода. В 2023 г. показатель увеличивается 10 000 тыс. руб. относительно 2022 г., к 2024 г. показатель вырос 35 859 тыс. руб. в сравнении с 2023 г. и составил 123 932 тыс. руб. Наглядно динамика роста выручки и себестоимости продаж ООО «Север» за 2022-2024 гг. представлена на рисунке 2.1.

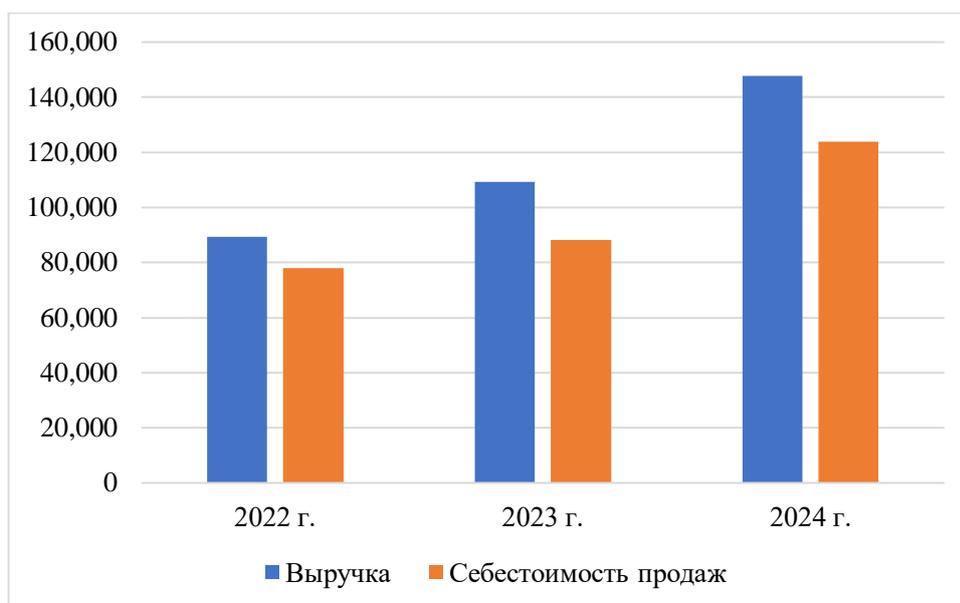


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Север» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Валовая прибыль (убыток) имеет положительную динамику. В 2024 г. показатель равен 23 820 тыс. руб., в 2022 г. – 11 149 тыс. руб. Темп роста валовой прибыли составил в отчетном году 112,6%. Коммерческие расходы ООО «Север» также увеличиваются. Так, в 2022 г. показатель составил 7 562 тыс. руб., что на 9 560 тыс. руб. меньше в сравнении с 2024 г. Прибыль (убыток) от продаж в 2022 г. составил 3 2587 тыс. руб., в 2024 г. произошло увеличение показателя на 3 111 тыс. руб. (6 698 тыс. руб.).

Проценты к уплате в 2022 г. составили 485 тыс. руб., в 2023 г. показатель увеличился до 1 009 тыс. руб., однако уже в 2024 г. снижение показателя составило до 665 тыс. руб. Прибыль (убыток) до налогообложения в 2022 г. составила 2 512 тыс. руб., в 2023 г. – 3 788 тыс. руб., в 2024 г. – 5 383 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Север» в 2024 г. составила 4 119 тыс. руб., что практически в 2 раза больше в сравнении с 2022 г. (2 010 тыс. руб.).

Рентабельность продаж за 2022-2024 гг. имеют положительную динамику. Так, в 2022 г. показатель составил 4,0%, а в 2024 г. увеличился до 4,5%. Рентабельность основной деятельности предприятия в 2022 г. равна 23,6%, в то время как в 2024 г. 45,3%.

На рисунке 2.2 представлена организационная структура управления ООО «Север».

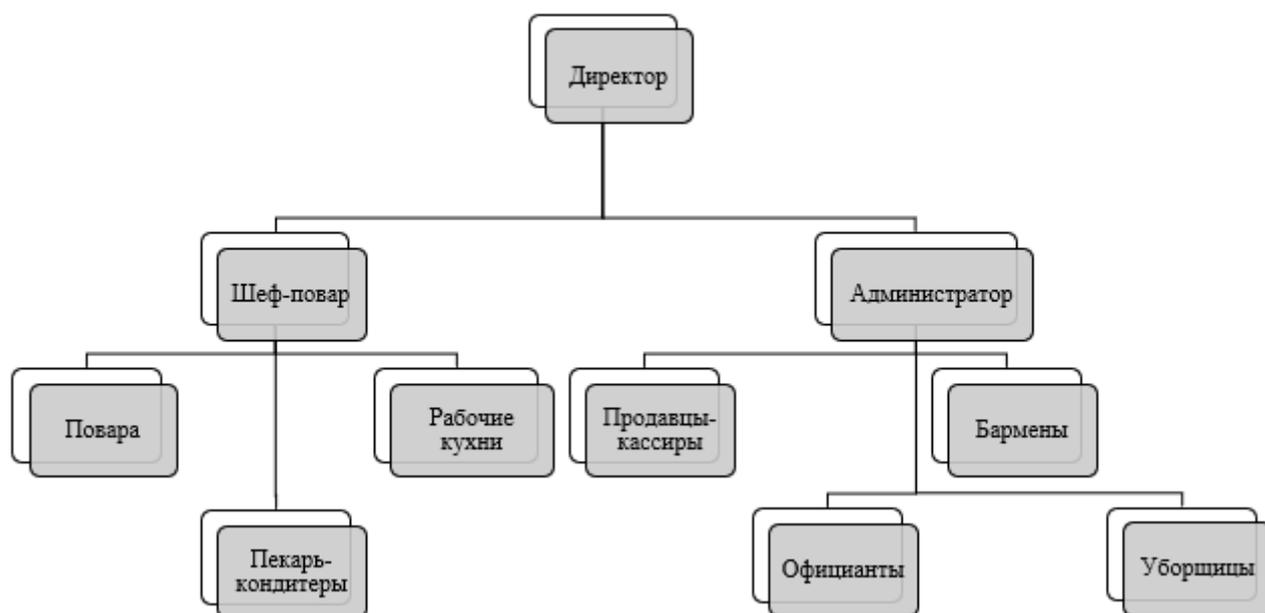


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ООО «Север»

Организационная структура управления ООО «Север» – функциональная, что означает, управление реализуется по принципу специализации, в котором каждое подразделение отвечает за конкретные функциональные области, среди которых производство, продажи, маркетинг, финансовые операции и кадры. В свою очередь функциональная структура позволяет с лучшей стороны организовать рабочие процессы, поскольку каждая команда сконцентрирована на своих собственных задачах и может углубляться в свою специализацию.

В рамках данной функциональной структуры реализуется четкое горизонтальное и вертикальное взаимодействие между подразделениями, что тем самым обеспечивает более быстрое реагирование на изменения внешней среды и внутренние потребности предприятия. К примеру, отдел продаж ООО «Север» непосредственно взаимодействует с производственным отделом с целью корректировки планов по выпуску продукции в зависимости от текущих заказов

и спроса на рынке. Это способствует более гибкому реагированию на запросы клиентов и повышению уровня обслуживания.

Более того, функциональная структура управления ООО «Север» обеспечивает более строгий контроль за выполнением задач и повышению эффективности работы сотрудников, поскольку под каждую функцию назначаются отдельные руководители, которые отвечают за достижение конкретных результатов.

Но в то же время необходимо стоит отметить, что с функциональной структурой могут возникать и недостатки, среди которых возможные «узкие места» в коммуникациях между подразделениями, поскольку каждая команда может чересчур заикливаться на своих задачах, не учитывая при этом общие цели предприятия. Следовательно, представляется важным поддерживать эффективные каналы коммуникации между всеми функциональными подразделениями ООО «Север» для достижения общих целей.

Ключевым фактором, обеспечивающим надежное существование и развитие любого бизнес-проекта, служит высокий уровень профессионализма менеджмента. Эффективная деятельность ООО «Север» на протяжении всего времени, а также способность оперативно реагировать на изменения и нестабильные ситуации в стране, существенно зависят от надежной управленческой команды и ее политической стратегии.

Качество управление в ООО «Север» включает как профессиональные навыки, так и адаптивность к меняющимся условиям рынка. Управленческая команда готова к быстрой адаптации стратегий в ответ на экономические вызовы, изменения в действующем законодательстве и колебания спроса потребителей. Способность предугадывать тренды и вовремя вносить коррективы в бизнес-процессы позволяет ООО «Север» сохранять свою конкурентоспособность, а также успешно развиваться в различных условиях.

В настоящее время в ООО «Север» работает 47 сотрудников. Проведем анализ структуры персонала по категориям рабочих, по половому признаку, по

возрастному признаку, по уровню образования. Рассмотрим структуру сотрудников ООО «Север» по категориям рабочих за 2024 г. (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Структура сотрудников ООО «Север» по категориям рабочих за 2024 г., чел. по годам

Категории персонала	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-), 2024 / 2022	
				чел.	%
Всего в том числе:	40	44	47	+7	+17,5
Руководители	1	1	1	-	-
Работники кухни	21	25	27	+6	+28,6
Работники торгового зала	18	18	19	+1	+0,6

На основе представленных данных видно, что наибольшую долю в структуре сотрудников предприятия ООО «Север» за 2022-2024 гг. составляют работники кухни. Так, в 2022 г. их численность составила 21 работник, в то время как в 2024 г. – 27 человек. В 2024 г. также на предприятии 19 работников торгового зала и 1 руководитель.

Далее представим штатное расписание сотрудников ООО «Север» по категориям рабочих за 2024 г. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Штатное расписание сотрудников ООО «Север» по категориям рабочих за 2024 г.

Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Руководитель	1	1	1
Шеф-повар	4	5	5
Повар	5	6	7
Пекарь-кондитер	5	6	7
Работник кухни	7	8	8
Администратор	3	3	3
Продавец-кассир	4	3	4
Бармен	4	5	5
Официант	4	4	4
Уборщица	3	3	3
Всего:	40	44	47

Проведем анализ структуры трудовых ресурсов предприятия ООО «Север» по различным классификационным признакам (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Структуры трудовых ресурсов предприятия ООО «Север» по различным классификационным признакам за 2023-2024 гг.

Группы персонала	Среднесписочная численность, чел		Удельный вес, %		Отклонение	
	2023 г	2024 г	2023 г	2024 г	чел	%
1. По возрасту:						
18-22	0	0	-	-	-	-
23-27	4	5	9,1	10,6	+1	+25
28-32	7	10	15,9	21,3	+3	+42,9
Старше 33 лет	33	32	75	68,1	-1	-3
Средний возраст сотрудников на предприятии, лет	36,9	36,3	-	-	-0,3	-1,6
Итого	44	47	100	100	+3	+6,8
2. По образованию:						
Общее образование	15	10	34,1	2,2	-5	-33,3
Профессиональное образование, в т.ч.	29	37	65,9	78,8	+8	+27,6
Начальное профессиональное образование	0	0	-	-	-	-
Среднее профессиональное образование	7	11	15,9	23,4	+4	+57,1
Неоконченное высшее профессиональное образование	5	6	11,4	12,8	+1	+20
Высшее профессиональное образование	17	20	38,6	42,6	+3	+17,7
Итого	44	47	100	100	+3	+6,8
3. По стажу:						
Менее 1 года	11	12	25	25,5	+1	+3
1-3 года	33	35	75	74,5	+2	+6,1
Итого	44	47	100	100	+3	+6,8
4. По полу:						
Мужчины	11	13	25	27,7	+2	+18,2
Женщины	33	34	75	72,3	+1	+3
Итого	44	47	100	100	+3	+6,8
5. По характеру трудовых отношений:						
- постоянные работники	44	47	100	100	+3	+6,8
- временные работники	-	-	-	-	-	-
Итого	44	47	100	100	+3	+6,8
6. По отношению к собственности:						
- наемные работники	44	47	100	100	+3	+6,8
- работники - собственники имущества предприятия	-	-	-	-	-	-
Итого	44	47	100	100	+3	+6,8

Из представленных данных видно, что в структуре персонала предприятия ООО «Север» нет сотрудников в возрасте 18-22 лет. В возрасте от 23 до 27 лет в 2023 г. численность сотрудников составляет 4 чел., в 2024 г. – 5 чел. В возрасте 28-32 лет в 2023 г. численность сотрудников 7 чел., в 2024 г. – 10 чел. Старше 33

лет на предприятии в 2023 г. было 33 чел., в 2024 г. – 32 чел. Средний возраст сотрудников в 2023 г. составил 36,9 лет, в 2024 г. – 36,3 лет.

По уровню образования в 2023 г. большая часть сотрудников имела профессиональное образование (29 чел.), из которых 17 чел. имели высшее образование, общее образование имели 15 чел. В 2024 г. профессиональное образование имели уже 37 чел., общее образование – 10 чел.

По стажу работы большая часть сотрудников работает на предприятии ООО «Север» больше года, а именно в 2023 г. – 33 чел., в 2024 г. – 35 чел.

Большую часть сотрудников предприятия ООО «Север» составляют женщины, а именно в 2023 г. – 33 чел., в 2024 г. – 34 чел., что говорит, прежде всего, о специфике и направлениях деятельности самого предприятия. Мужская половина насчитывает в 2023 г. – 11 чел., в 2024 г. – 13 чел.

Далее проведем SWOT-анализ предприятия ООО «Север» (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – SWOT-анализ предприятия ООО «Север»

Сильные стороны:	Слабые стороны
<p>1. Известный бренд – ООО «Север» представляет собой часть сети пироговых «Штолле».</p> <p>2. Качественная продукция – пироги и выпечка готовятся по классическим рецептам, что указывает на их аутентичность и качество.</p> <p>3. Разнообразие ассортимента – широкий выбор сладких и несладких пирогов, порционной выпечки, кулинарии и тортов.</p> <p>4. Традиционные рецептуры – продукция отвечает российским кулинарным традициям.</p> <p>5. Готовые продуктовые решения – удобный формат готовой еды для покупателей.</p> <p>6. Сезонные предложения – возможность адаптации ассортимента к праздникам и сезонам, что стимулирует продажи.</p>	<p>1. Ограниченность аудитории – основная направленность на традиционную русскую кухню может ограничивает численность клиентов, которые предпочитают другую кухню.</p> <p>2. Зависимость от сети «Штолле» – необходимость придерживаться корпоративных стандартов ограничивает гибкость и адаптацию под местный рынок.</p> <p>3. Высокая калорийность продукции – современный тренд на здоровое питание для некоторых клиентов снижает популярность продукции среди аудитории, которая ориентирована на ЗОЖ.</p> <p>4. Сильная конкуренция – рынок выпечки и кондитерских изделий насыщен конкурентами, включая при этом крупные пекарни и кофейни.</p> <p>5. Затраты на свежесть продукции – необходимо поддерживать продукцию в свежем виде, что приводит к повышенным затратам на логистику и хранение.</p>

Возможности:	Угрозы:
<p>1. Разработка новых позиций в меню – добавление низкокалорийных альтернатив или же продуктов для людей с особыми диетическими предпочтениями (безглютеновые, веганские пироги).</p> <p>2. Расширение маркетинговых кампаний – активное продвижение посредством социальных сетей, программ лояльности, акций.</p> <p>3. Сотрудничество с кофейнями и ресторанами – партнерские программы по поставке пирогов и выпечки в другие заведения помогут расширить сегмент B2B.</p> <p>4. Участие в фестивалях еды и ярмарках – активное участие в мероприятиях на открытых площадках обеспечит укрепление имиджа и привлечение новых клиентов.</p>	<p>1. Рост цен на сырье – повышение стоимости муки, масла, сахара и иных ингредиентов приводит к росту себестоимости продукции.</p> <p>2. Изменение предпочтений потребителей – растущая популярность здорового образа жизни уменьшит спрос на калорийную выпечку.</p> <p>3. Экономическая нестабильность – ухудшение покупательной способности населения может привести к сокращению количества клиентов.</p> <p>4. Конкуренция со стороны международных сетей – крупные сети пекарен предлагают альтернативные варианты выпечки.</p> <p>5. Сезонные колебания спроса – снижение продаж в жаркое время года отрицательно сказывается на прибыли.</p>

Из данных таблицы 2.7 видно, что предприятие ООО «Север» обладает рядом сильных сторон, включая традиционность рецептов, бренд, готовые продуктовые решения, и широкую линейку продукции. Но имеются и слабые стороны, среди которых высокая калорийность продукции, зависимость от сети пироговых «Штолле», ограниченная аудитория и сильная конкуренция. При правильной стратегии предприятие может воспользоваться возможностями на рынке, а именно разрабатывать новые позиций в меню (добавить низкокалорийные альтернатива или же продукты для людей с особыми диетическими предпочтениями), расширять маркетинговые кампании, сотрудничать с кофейнями и ресторанами, принимать участие в фестивалях еды и ярмарках. Однако необходимо учитывать угрозы, которые связаны с конкуренцией, экономической нестабильностью, изменением потребительских предпочтений, рост цен на сырье и др.

Таким образом, подводя итоги изучения хозяйственной деятельности ООО «Север», отметим, что на сегодняшний день предприятие показывает свое успешное функционирование и высокую адаптивность в условиях конкурентного рынка. Функциональная структура управления способствует

эффективной координации процессов, обеспечивая при этом четкое распределение обязанностей и ответственности, что, в конечном итоге, позволяет повышать качество выполняемых работ и улучшать обслуживание своих клиентов. За исследуемый период 2022-2024 гг. финансовые результаты предприятия улучшились в положительную сторону, прирост наблюдается по всем важным показателям. В целом, организационно-экономическая структура ООО «Север» обеспечивает надежный фундамент в целях устойчивого роста, роста конкурентоспособности и создания положительного имиджа на рынке, что тем самым служит важным фактором для достижения долгосрочных целей.

2.2 Анализ производительности труда в ООО «Север»

Анализ производительности труда в ООО «Север» начнем с проведения анализа использования рабочего времени, который демонстрирует, насколько эффективным образом сотрудниками используются рабочее время, какое количество часов / смен приходится на выполнение основных рабочих задач и как распределены затраты времени на перерывы, простои или дополнительные работы. Данный анализ также способствует выявлению потерь рабочего времени, которые связаны с неэффективной организацией рабочего процесса, низкой загрузкой или личными обстоятельствами сотрудников. Правильное использование рабочего времени оказывает прямое влияние на производительность труда, поскольку сокращение времени на простои и организацию наиболее рациональных графиков обеспечивает рост эффективности работы, увеличение выпуска продукции и сокращение затрат на трудовые ресурсы.

Анализ использования рабочего времени сотрудников на предприятии ООО «Север» за 2022-2024 гг. представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ использования рабочего времени сотрудников на предприятии ООО «Север» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (+/-), 2023/ 2022		Изменение (+/-), 2024/ 2023	
				абс.	%	абс.	%
Календарный фонд дней	365	365	365	0	-	0	-
Количество нерабочих дней	90	96	100	+6	+6,7	+4	+4,2
Среднегодовая численность рабочих	40	44	47	+4	+10	+3	+6,8
Отработано за год:							
- дней;	275	268	260	-7	-2,5	-8	-3
- часов	2 090	2 026	1 975	-64	-3	-50	-2,5
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8,4	8,2	8,0	-0,2	-2,5	-0,2	-2,6
Фонд рабочего времени (ФРВ), чел./час	83 600	89 144	92 825	+5 544	+6,6	+3 681	+4,1

Анализ использования рабочего времени за 2022-2024 гг., представленный в таблице 2.8 показывает, что календарный фонд времени за весь анализируемый период остается неизменным и составляет 365 дней в году. Но количество нерабочих дней имеет положительную, так в 2022 г. показатель составил 90 дней, в то время как в 2024 г. – 100 дней, что в свою очередь связано с дополнительными праздниками и сокращенными рабочими неделями. Рост среднегодовая численность рабочих с 40 чел. в 2022 г. до 47 чел. в 2024 г. подчеркивает стремление предприятия к наращиванию трудовые ресурсы в виду растущего объема производства.

В то же время отмечается уменьшение количества фактически отработанных дней за год, что связано не только с увеличением нерабочих дней, но и с меньшей загрузкой сотрудников. За 2022-2024 гг. данное значение сократилось на 15 дней. Также, вместе с сокращением количества рабочих дней снизилось общее число отработанных часов. Так, в 2022 г. показатель составил 2 090 ч., в 2024 г. – 1 975 ч. Это также связано с уменьшением средней продолжительности рабочего дня, которая за анализируемый период сократилась на 0,4 часа (с 8 ч. до 7,6 ч.). Общий фонд рабочего времени, который рассчитан для всей численности сотрудников, демонстрирует положительную динамику и

возрастает на 9 225 часов, что говорит о компенсирующем эффекте за счет найма большего количества сотрудников.

На основе представленных данных отметим, что несмотря на снижение показателей рабочего времени одного сотрудника, ООО «Север» смогло достичь увеличения общего фонда рабочего времени посредством роста численности сотрудников, что тем самым позволяет поддерживать и даже увеличивать объемы производства. Но данный рост влечет за собой дополнительные затраты на заработную плату и иные социальные выплаты, что необходимо учитывать при последующем планировании. Целесообразным может быть пересмотр производственных процессов с возможностью роста средней продолжительности рабочего времени без ущерба для сотрудников.

Далее проведем расчет влияния количества рабочих на фонд рабочего времени:

$$\text{ФРВ} = (47 - 44) * 268 * 8,2 = 6\,592,8 \text{ чел./час.}$$

Рассчитаем влияние отработанных за год дней одним рабочим:

$$\text{ФРВ} = 47 * (260 - 268) * 8,2 = -3\,083,2 \text{ чел./час.}$$

Проведем расчет влияния продолжительности рабочего дня:

$$\text{ФРВ} = 47 * 260 * (8,0 - 8,2) = -2\,444 \text{ чел./час.}$$

Отметим, что рост количества сотрудников на 3 чел. в 2024 г. относительно 2023 г. привел к повышению фонда рабочего времени на 6 592,8 чел./час. Однако сокращение на 8 дней и 0,2 ч. отработанных за год дней и продолжительности рабочего дня способствовало снижению ФРВ на 3 083,2 чел./час и 2 444 чел./час. соответственно. Необходимо указать, что наибольшее влияние на фонд рабочего времени оказало уменьшение продолжительности рабочего дня.

Проведем количественный анализ использования фонда рабочего времени с целью выявления причин потерь рабочего времени (таблица 2.9). Потенциальный фонд рабочего времени за анализируемый период имеет положительную динамику, так, в 2023 г. показатель увеличился на 1 610 человеко-дней, в 2024 г. – на 1 280 человеко-дней или на 7,4%. Это, прежде всего, связано с ростом численности работников.

Таблица 2.9 – Количественный анализ использования фонда рабочего времени в ООО «Север» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (+/-), 2023/ 2022		Изменение (+/-), 2024/ 2023	
				абс.	%	абс.	%
1. Среднесписочная численность рабочих	40	44	47	+4	+10	+3	+6,8
2. Потенциальный фонд рабочего времени, человеко-дней	15 750	17 360	18 640	+ 1610	+10,2	+ 1280	+7,4
3. Фактически отработано, человеко-дней	9 880	10 868	11 609	+988	+10	+741	+6,8
4. Потери рабочего времени, человеко-дней	5 870	6 492	7 031	+622	+10,6	+539	+8,3
5. Число человеко-дней неявок на работу, в том числе:	1 150	1 300	1 485	+150	+13	+185	+14,2
- ежегодные отпуска	905	1 078	1 276	+173	+19,1	+198	+18,4
- болезни	245	222	209	-23	-9,4	-13	-5,9
6. Число отработанных человеко-часов, всего	83 600	89 144	92 825	+5 544	+6,6	+3 681	+4,1

Фактически отработанное время также увеличивается с 9 880 человеко-дней в 2022 г. до 11 609 человеко-дней в 2024 г. Такая динамика говорит о повышении эффективности использования рабочего времени в ООО «Север», несмотря на потери рабочего времени, которые также растут. В 2023 г. показатель увеличился на 66 человеко-дней относительно 2022 г., в то время как в 2024 г. рост составил 539 человеко-дней в сравнении с 2023 г. Наибольшие потери связаны с праздниками и выходными днями. Также положительная динамика отмечается по числу человеко-дней ежегодных отпусков. Показатель потерянных дней по болезни в свою очередь сокращается с 245 человеко-дней в 2022 г. до 209 человеко-дней в 2024 г. В целом представленные данные указывают на постепенный рост численности работников, оптимизацию показателей использования рабочего времени и общего фонда рабочего времени.

Проанализируем производительность труда в ООО «Север» за 2022-2024 гг. с целью выявления основных причин, определивших рост выработки продукции (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Анализ производительности труда на предприятии ООО «Север» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023/ 2022		Изменение 2024/ 2023	
				абс.	%	абс.	%
1. Среднесписочная численность рабочих	40	44	47	+4	+10	+3	+6,8
В том числе рабочих (ЧР)	35	39	42	+4	+11,4	+3	+7,7
2. Удельный вес рабочих в общей численности работников (Уд)	87,5	88,6	89,4	+1,1	+1,3	+0,8	+0,9
3. Отработано дней одним сотрудником за год, дней (Д)	275	268	260	-7	-2,5	-8	-3
4. Отработано часов рабочими за год, часов (ФРВ)	2 310	2 198	2 080	-112	-4,8	-118	-5,4
5. Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	8,4	8,2	8,0	-0,2	-2,5	-0,2	-2,6
6. Объем продукции в текущих ценах, тыс. руб. (ВП)	89 222	109 222	127 752	+20 000	+22,4	+18 530	+17
7. Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. (ГВ)	2 230,6	2 482,3	2 718,1	+251,7	+11,3	+235,8	+9,5
Выработка рабочего:							
8. Среднегодовая, тыс. руб. (ГВР)	2 549,2	2 800,6	3 041,7	+251,4	+9,9	+241,1	+8,6
9. Среднедневная, руб. (ДВ)	324,4	407,6	491,4	+83,2	+25,7	+83,8	+20,6
10. Среднечасовая, руб. (ЧВ)	38,6	49,7	61,4	+11,1	+28,8	+11,7	+23,5
Показатели трудоемкости							
Общий производственный объем (сумма единиц продукции), ед.	180 645	194 425	210 859	+13 780	+7,6	+16 434	+8,5
Трудоемкость продукции, ч./тыс. руб.	0,937	0,816	0,727	-0,121	-12,9	-0,089	-10,9
Коэффициент использования рабочего времени (Ки)	0,627	0,626	0,622	-0,001	-0,2	-0,004	-0,6

Полученные данные таблицы 2.10 показывают, что среднегодовая выработка одного работника в 2024 г. увеличилась на 235,8 тыс. руб. или на 9,5% относительно 2023 г. за счет следующих изменений:

- удельного веса рабочих в общей численности персонала ООО «Север»:

$$\Delta \text{ГВ (Уд)} = \Delta \text{Уд} * \text{Д0} * \text{П0} * \text{ЧВ0} \quad (4)$$

$$\Delta \text{ГВ (Уд)} = 0,008 * 268 * 8,2 * 0,386 = 6,8 \text{ тыс. руб.}$$

Это означает, что рост удельного веса рабочих среди всех работников на 0,8% обеспечило увеличение среднегодовой выработки работника на 6,8 тыс. руб.

- количества отработанных дней одним рабочим за год:

$$\Delta \text{ГВ (Д)} = \text{Уд1} * \Delta \text{Д} * \text{П0} * \text{ЧВ0} \quad (5)$$

$$\Delta \text{ГВ (Д)} = 0,894 * (-8) * 8,2 * 0,386 = -22,6 \text{ тыс. руб.}$$

Это означает, что сокращение количества отработанных дней в 2024 г. одним рабочим на 8 дней, снизило производительность труда работника на 22,6 тыс. руб.

- продолжительности рабочего дня:

$$\Delta \text{ГВ (ЧВ)} = \text{Уд1} * \text{Д1} * \Delta \text{П} * \text{ЧВ0} \quad (6)$$

$$\Delta \text{ГВ (ЧВ)} = 0,894 * 260 * (-0,2) * 0,386 = -17,9 \text{ тыс. руб.}$$

Это означает, что продолжительности рабочего дня на 0,2 часа привело к снижению производительности труда работника на 17,9 тыс. руб.

- среднечасовой выработки рабочих:

$$\Delta \text{ГВ (ЧВ)} = \text{Уд1} * \text{Д1} * \text{П1} * \Delta \text{ЧВ} \quad (7)$$

$$\Delta \text{ГВ (ЧВ)} = 0,894 * 260 * 8,0 * 0,117 = 217,6 \text{ тыс. руб.}$$

Это означает, что рост среднечасовой выработки рабочих на 11,7 тыс. руб., привело к росту производительности труда одного работника на 217,6 тыс. руб.

Также стоит отметить, что предприятие ООО «Север» с каждым годом наращивает объемы производства. Относительно 2023 г., в 2024 г. было выпущено больше на 16 434 ед. (+8,5%). Это указывает на рост спроса и, а также эффективное управление трудовыми и производственными ресурсами. Незначительное уменьшение трудоемкости говорит о том, что ООО «Север»

стало тратить меньше времени на производство единицы продукции, следовательно, произошло повышение производительности труда. Коэффициент использования рабочего времени остается примерно одинаковым, т.е. предприятие теряет более трети возможного рабочего времени.

Далее представляется необходимым произвести расчет средней заработной платы работников ООО «Север» и проанализировать соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы в ООО «Север» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (+/-), 2023/ 2022		Изменение (+/-), 2024/ 2023	
				абс.	%	абс.	%
1. Фонд заработной платы, тыс. руб.	23 280	27 403	30 851	+ 4 123	+17,7	+3 448	+12,6
2. Численность рабочих	40	44	47	+4	+10	+3	+6,8
3. Средняя заработная плата, руб.	48 500	51 900	54 700	+3 400	+7	+2 800	+5,4
4. Производительность труда, тыс. руб.	2 230,6	2 482,3	2 718,1	+251,7	+11,3	+235,8	+9,5
5. Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы	-	1,6	1,8	-	-	-	-

Эффективная работа предприятия возможна в том случае, если темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. ООО «Север» имеет благоприятную тенденцию, поскольку темпы роста производительности труда на протяжении анализируемого периода опережают темпы роста заработной платы, что говорит о повышении эффективности труда. Рост фонда заработной платы объясняется увеличением численности работников и средней заработной платы.

Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты, воспользуемся формулой (8):

$$\text{Э} = \text{УФЗПот} * (\text{Исз} - \text{Игв}) / \text{Исз} \quad (8)$$

$$\text{Э} = 30\,851 * (105,4 - 109,5) / 105,4 = -1\,200,1 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, за отчетный период отмечается экономия фонда заработной платы ООО «Север» на сумму 1 200,1 тыс. руб.

Таким образом, подводя итоги отметим, что несмотря на снижение показателей рабочего времени одного сотрудника, ООО «Север» смогло достичь увеличения общего фонда рабочего времени посредством роста численности сотрудников, что тем самым позволяет поддерживать и даже увеличивать объемы производства. Но данный рост влечет за собой дополнительные затраты на заработную плату и иные социальные выплаты, что необходимо учитывать при последующем планировании. Вследствие роста выработки 17% в отчетном году, рост численности работников на 3 человека, произошло увеличение производительности труда в 2024 г. на 9,5%. В то же время темпы роста производительности труда превышают темпы роста заработной платы (1,6 в 2023 г. и 1,8 в 2024 г.), что является положительным моментом в деятельности ООО «Север». За отчетный период также отмечается экономия фонда заработной платы ООО «Север» на сумму 1 200,1 тыс. руб. Однако стоит отметить, что на предприятии имеются существенные проблемы, которые связаны с устаревшим оборудованием:

- имеющиеся пекарные устройства обладают наименьшей мощностью и требуют большего времени для выпекания продукции, что, таким образом, не позволяет увеличивать общий объем выпуска в течение рабочего дня;

- старые модели печей и тестомесильных машин потребляют больше электроэнергии, что, тем самым, ведет к росту себестоимости продукции, а также требуют систематического частого ремонта и техобслуживания;

- эксплуатация изношенного оборудования способствует колебаниям температурного режима, неравномерному пропеканию пирогов, что, в свою очередь, снижает стандарты качества продукции в целом;

- отсутствие современных многофункциональных устройств существенно сужает возможности предприятия для внедрения новых рецептур и

технологических процессов, которые соответствуют актуальным гастрономическим трендам.

Проведенный анализ проектов в области производительности труда в ООО «Север» за 2022-2024 гг. показывает, что предприятие внедряло разные инициативы, которые нацелены на повышение эффективности работы. За анализируемый период были реализованы несколько проектов, среди которых:

– оптимизация производственного процесса. В 2023 г. в ООО «Север» проведена оптимизация производственного процесса, позволившая сократить время на выполнение определенных операций и уменьшить количество брака. В частности, была внедрена система «точно в срок», обеспечившая минимизацию складских запасов и оптимизацию загрузки оборудования;

– внедрение системы мотивации. В 2024 г. руководство внедрило систему мотивации сотрудников, которая стимулировала повышение производительности труда и снижение числа ошибок. В основе данной системы лежат KPI, в соответствии с которой сотрудники вознаграждались за выполнение индивидуальных показателей.

Оценка эффективности проекта по оптимизации производственного процесса в 2023 г. в ООО «Север» представлена в таблице 2.12. Показатели рассчитаны проектным менеджером сети кафе-пироговых «Штолле».

Таблица 2.12 – Оценка эффективности проекта по оптимизации производственного процесса в 2023 г. в ООО «Север»

Показатель	Значение
NPV (чистая приведенная стоимость)	803 302 руб.
IRR (внутренняя норма доходности)	29,9%
ROI (индекс доходности)	1,8
PP (период окупаемости)	0,5
PI (индекс рентабельности)	1,3
ARR (коэффициент эффективности инвестиций)	39,7%

Как видно из таблицы 2.12, проект по оптимизации производственного процесса в 2023 г. также имеет положительные значения NPV, IRR, PI, PP, ARR. Внутренняя норма доходности превышает ставку дисконтирования, а индекс

рентабельности (PI) больше 1. Также проект оказал значительное влияние на увеличение производительности труда. Система «точно в срок» обеспечила сокращение времени на выполнение операций на 15%. К примеру, ранее для изготовления партии венских булочек требовалось 3 часа, после оптимизации процесса время сократилось до 2,55 часа. Данное сокращение позволило увеличить выпуск продукции на 10%. Если до оптимизации за смену производилось 600 булок черного хлеба, то после оптимизации показатель достиг 660 булок. Также снизилось количество брака на 8% и сократилась потребность в складских помещениях на 10%, что тем самым привело к снижению затрат на хранение продукции. В целом, проект по оптимизации производственного процесса способствовал росту производительности труда на 9,9%.

Оценка эффективности проекта по внедрению системы мотивации в 2024 г. в ООО «Север» представлена в таблице 2.13. Показатели также рассчитаны проектным менеджером сети кафе-пироговых «Штолле».

Таблица 2.13 – Оценка эффективности проекта по внедрению системы мотивации в 2024 г. в ООО «Север»

Показатель	Значение
NPV (чистая приведенная стоимость)	1 199 036 руб.
IRR (внутренняя норма доходности)	34,7%
ROI (индекс доходности)	2,1
PP (период окупаемости)	0,4
PI (индекс рентабельности)	1,4
ARR (коэффициент эффективности инвестиций)	44,9%

Как видно из таблицы 2.13, проект по внедрению системы мотивации в 2024 г. также имеет положительные значения NPV (1 199 036 руб.), IRR (34,7%), PI (1,4), PP (4 месяца), ARR (44,9%). Внутренняя норма доходности превышает ставку дисконтирования, а индекс рентабельности (PI) больше 1.

Проект по внедрению системы мотивации в ООО «Север» оказал следующее влияние на производительность труда:

– внедрение KPI обеспечило рост производительности труда на 15%. К примеру, до внедрения системы за смену производилось 700 булок белого хлеба, то после внедрения – 805 штук;

– наблюдалось сокращение количества брака на 12% (до внедрения системы брак составлял 5%, после внедрения – 4,4%), что свидетельствует о повышении качества работы сотрудников;

– система мотивации оказала положительное влияние на инициативность сотрудников, поскольку количество предложений по оптимизации производственного процесса увеличилось в 1,8 раза.

Далее проведем сравнительный анализ реализованных проектов в области производительности труда в ООО «Север» за 2022-2024 гг. (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Сравнительный анализ реализованных проектов в области производительности труда в ООО «Север» за 2022-2024 гг.

Фактор	Оптимизация производственного процесса	Внедрение системы мотивации
Цель проекта	Повышение производственной эффективности посредством внедрения системы «точно в срок» и сокращения брака	Стимулирование персонала путем системы KPI и улучшения качества труда
NPV	803 302 руб.	1 199 036 руб.
IRR	29,9%	34,7%
ROI	1,8	2,1
PP	0,5 года	0,4 года
PI	1,3	1,4
ARR	39,7%	44,9%
Снижение времени на выполнение операций	-15% (изготовление венских булочек с 3 ч до 2,55 ч)	Не выражено напрямую
Увеличение объема производства	+10% (увеличение производства черного хлеба с 600 до 660 шт.)	+15% (выпуск белого хлеба с 700 до 805 шт.)
Снижение количества брака	-8%	-12%
Снижение потребности в складских запасах	-10%	Отсутствует влияние
Повышение инициативности персонала	Не фиксировалось	Увеличение количества предложений по улучшениям в 1,8 раза
Общий рост производительности труда	+9,9%	+15%

Подводя итоги анализа производительности труда на примере предприятия ООО «Север», сделаем следующие выводы. Предприятие ООО «Север» – это кафе-пироговая сети «Штолле», расположенное по адресу: г. Санкт-Петербург, линия 1-Я В.О., д. 48 литера А, пом. 1н. На сегодняшний день предприятие показывает свое успешное функционирование и высокую адаптивность в условиях конкурентного рынка. Функциональная структура управления способствует эффективной координации процессов, обеспечивая при этом четкое распределение обязанностей и ответственности, что, в конечном итоге, позволяет повышать качество выполняемых работ и улучшать обслуживание своих клиентов. За исследуемый период 2022-2024 гг. финансовые результаты предприятия улучшились в положительную сторону, прирост наблюдается по всем важным показателям. В целом, организационно-экономическая структура ООО «Север» обеспечивает надежный фундамент в целях устойчивого роста, роста конкурентоспособности и создания положительного имиджа на рынке, что тем самым служит важным фактором для достижения долгосрочных целей.

Несмотря на снижение показателей рабочего времени одного сотрудника, ООО «Север» смогло достичь увеличения общего фонда рабочего времени посредством роста численности сотрудников, что тем самым позволяет поддерживать и даже увеличивать объемы производства. Но данный рост влечет за собой дополнительные затраты на заработную плату и иные социальные выплаты, что необходимо учитывать при последующем планировании. Вследствие роста выработки 17% в отчетном году, рост численности работников на 3 человека, произошло увеличение производительности труда в 2024 г. на 9,5%. В то же время темпы роста производительности труда превышают темпы роста заработной платы (1,6 в 2023 г. и 1,8 в 2024 г.), что является положительным моментом в деятельности ООО «Север». За отчетный период также отмечается экономия фонда заработной платы ООО «Север» на сумму 1 200,1 тыс. руб.

Предприятие ООО «Север» внедряло разные инициативы, которые нацелены на повышение эффективности работы. За анализируемый период были реализованы несколько проектов, среди которых: в 2023 г. – оптимизация

производственного процесса, в 2024 г. – внедрение системы мотивации. Реализация данных проектов позволила увеличить объемы производства (посредством оптимизации производственного процесса, предприятие увеличило объемы производства без значительного увеличения штата сотрудников). Оптимизация процесса также способствовала сокращению затрат на производство, в т.ч. на сырье и энергию. В свою очередь новая система мотивации стимулировала сотрудников на наиболее эффективную работу. В то же время, несмотря на позитивные результаты, ООО «Север» столкнулось с некоторыми сложностями при реализации вышеперечисленных проектов, в частности, возникли проблемы с адаптацией сотрудников к новой системе мотивации и с перестройкой уже привычного производственного процесса. В целом, проведенный анализ проектов в области производительности труда в ООО «Север» за анализируемый период свидетельствует о том, что предприятие находится на правильном пути к повышению своей эффективности. Но для дальнейшего роста стоит продолжать инвестировать в инновации и принимать меры по совершенствованию системы управления персоналом.

В то же время, несмотря на позитивные результаты, ООО «Север» столкнулось с некоторыми сложностями при реализации вышеперечисленных проектов, в частности, возникли проблемы с адаптацией сотрудников к новой системе мотивации и с перестройкой уже привычного производственного процесса. В целом, проведенный анализ проектов в области производительности труда в ООО «Север» за анализируемый период свидетельствует о том, что предприятие находится на правильном пути к повышению своей эффективности. Но для дальнейшего роста стоит продолжать инвестировать в инновации и принимать меры по оптимизации производственного процесса.

3 Разработка проекта по повышению производительности труда на предприятии ООО «Север»

3.1 Проект по повышению производительности труда в ООО «Север»

В целях повышения производительности труда в ООО «Север» предлагается проект по модернизации пекарного оборудования предприятия.

В нынешних условиях ресторанный бизнес, включая также такие заведения, как кафе-пироговые, вынуждены сталкиваться с рядом вызовов, которые связаны с повышенной конкуренцией, изменением потребительских предпочтений и внедрением новых технологий в процесс производства. ООО «Север» ориентируется, прежде всего, на традиционные рецепты выпечки, но текущее оборудование, которое используется на предприятии, не отвечает современным требованиям эффективности и энергосбережения. Это, в свою очередь, проявляется в низкой скорости обработки заказов, увеличенных затратах на сырье и электроэнергию, а также определенных сбоях в производственном процессе.

Как уже было отмечено, на предприятии ООО «Север» имеются существенные проблемы, которые связаны с устаревшим оборудованием: имеющиеся пекарные устройства обладают наименьшей мощностью и требуют большего времени для выпекания продукции; старые модели печей и тестомесильных машин потребляют больше электроэнергии, что, тем самым, ведет к росту себестоимости продукции; эксплуатация изношенного оборудования способствует колебаниям температурного режима, неравномерному пропеканию пирогов; отсутствие современных multifunctional устройств. Учитывая данные факторы, проект по модернизации пекарного оборудования ООО «Север» представляет собой необходимую меру, которая позволяет решить представленные проблемы, а также создать устойчивый фундамент для последующего роста бизнеса.

Далее проведем оценку возможностей предприятия для реализации проекта, для которого потребуются финансовые, кадровые и технические ресурсы. Необходимо оценить наличие у предприятия ООО «Север» возможностей для успешной реализации проекта (рисунок 3.1).

-
- **финансовые ресурсы.** Принимая во внимание текущее положение предприятия, возможным вариантом финансирования являются собственные средства.

 - **кадровые компетенции.** На предприятии уже работает квалифицированный персонал, однако потребуется кратковременное обучение сотрудников работе с новым оборудованием, что повлечет дополнительные временные и организационные затраты.

 - **материально-технические условия.** Помещения кафе рассчитаны на установку дополнительного и усовершенствованного оборудования, что сокращает предварительные работы по адаптации производственного пространства.

 - **ожидаемые сроки реализации.** Внедрение нового оборудования и его интеграция в рабочий процесс планируется в течение 3 месяцев, включая установку, тестирование и обучение персонала.

Рисунок 3.1 – Оценка возможностей предприятия для реализации проекта по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север»

При учете представленных ресурсов проект по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» представляется реализуемым в заданные сроки, при этом высокий уровень ожидаемого эффекта делает инвестиции в модернизацию оправданными.

Основной целевой группой проекта являются клиенты ООО «Север», так как итоговая цель состоит в повышении качества, расширении ассортимента и росте скорости приготовления продукции. Также немаловажной целевой группой являются штатные сотрудники кафе, поскольку улучшение условий их труда повысит эффективность работы, удовлетворенность сотрудников и мотивацию. Также к заинтересованным сторонам относятся собственники бизнеса, которые желают увеличения прибыли и стабильности предприятия.

Цель предлагаемого проекта – это повышение производительности труда предприятия ООО «Север» за счет модернизации пекарного оборудования, что, в свою очередь, повысит качество продукции, сократит издержки и улучшит клиентский опыт.

Задачи проекта представлены на рисунке 3.2.

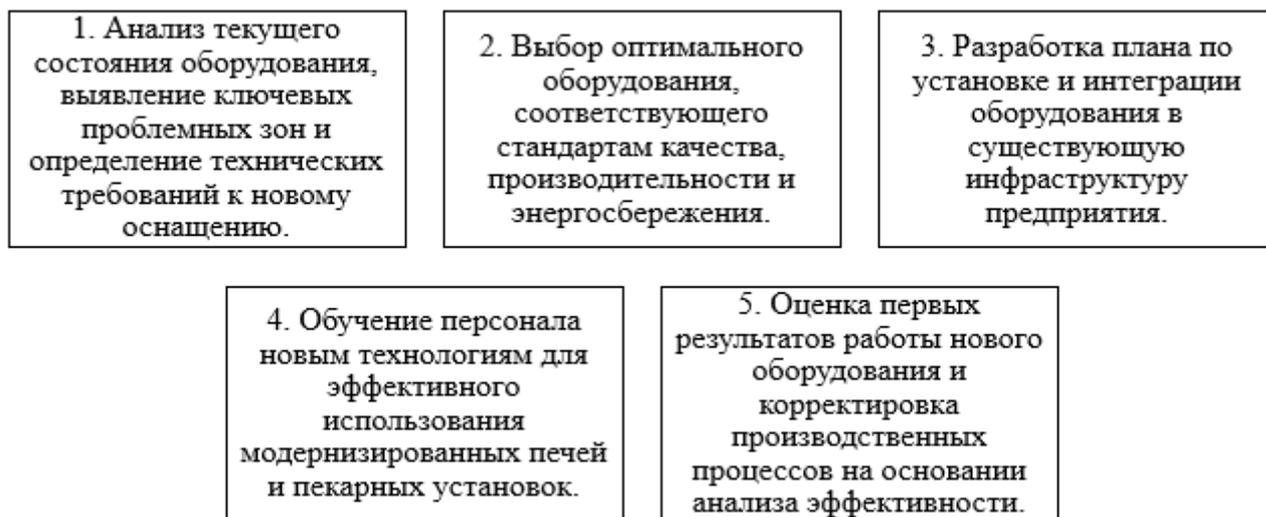


Рисунок 3.2 – Задачи проекта по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север»

Таким образом, модернизация производственной линии – это важный стратегический шаг на пути к развитию бизнеса. Она обеспечивает решение актуальных проблем работы предприятия, а также создание условий для дальнейшего расширения, внедрения новых продуктовых линеек и улучшения клиентского сервиса.

Далее представим план реализации проекта по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север»:

1. Анализ текущего состояния оборудования, который включает в себя проведение технического осмотра существующих пекарных установок, выявление оборудования, которое требует замены, анализ потребностей предприятия и расчет необходимых мощностей;

2. Определение перечня оборудования для замены (подбор новых моделей с учетом производительности, энергосбережения и стоимости, сравнительный анализ предложений поставщиков);

3. Закупка нового оборудования, включает в себя заключение договоров с поставщиками, а также доставку и логистику);

4. Монтаж и тестирование оборудования (установочные и наладочные работы, проверка исправности и тестовый запуск);

5. Обучение персонала, включает инструктаж по эксплуатации нового оборудования, практическое освоение новых технологий выпекания;

6. Оценка эффективности (проведение анализа первых 2-3 месяцев работы, сравнительный анализ показателей производительности с предыдущим периодом, коррекция рабочих процессов при необходимости).

В таблице 3.1 представлена характеристика оборудования, подлежащего замене, и оборудования, которое планируется закупить.

Таблица 3.1 – Характеристика оборудования, подлежащего замене, и оборудования, которое планируется закупить

№ п/п	Текущее оборудование	Проблемы текущего оборудования	Новое оборудование	Цена (руб.)
1	Печь МК-4-76	Высокий расход электроэнергии, неравномерный нагрев	Печь ротационная Unox XBC 605	760 000
2	Тестомес ТММ-140	Высокий уровень шума, перегрузки двигателя	Спиральный тестомес Sinmag SM-50	280 000
3	Расстоечный шкаф РПШ-500	Длительный цикл подъема теста, потеря влажности	Пароувлажняемый расстоечный шкаф Arach AP 12	140 000

Таким образом, проект модернизации пекарного оборудования ООО «Север» обеспечит значительное повышение производительности труда, сокращение затрат на электроэнергию и улучшение качества продукции. Внедрение современных моделей печей, тестомесов и расстоечных шкафов способствует стабильному качеству приготовляемых изделий, что, в свою очередь, положительным образом скажется на репутации кафе и позволит увеличить выручку посредством роста удовлетворенности клиентов.

Ниже представлена таблица 3.2, отражающая участников проекта по модернизации пекарного оборудования и их основные функции.

Таблица 3.2 – Участники проекта по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» и их функции

Участник	Основные функции в рамках проекта
Директор	- общий контроль и утверждение проекта; - принятие решений по финансированию; - утверждение бюджета и ключевых этапов; - взаимодействие с поставщиками на высшем уровне.
Шеф-повар	- определение технологических требований к новому оборудованию; - участие в выборе моделей оборудования; - контроль за корректной установкой и испытаниями техники.
Пекарь-кондитеры	- тестирование и освоение нового оборудования; - внедрение новых технологий приготовления; - передача обратной связи о работе техники и адаптация рецептур.
Повар	- участие в обучении; - адаптация процессов приготовления с учетом работы нового оборудования.
Рабочие кухни	- демонтаж и подготовка пространства для монтажа; - помощь в установке оборудования; - сопровождение технических специалистов в процессе запуска оборудования
Администратор	- координация расписания обучения персонала; - контроль за организацией процесса обновления техники
Технические специалисты	- аудит состояния техники; - демонтаж устаревшего оборудования; - монтаж и подключение нового оборудования; - первичное тестирование и ввод в эксплуатацию
Поставщики оборудования	- организация поставок; - сервисное сопровождение; - проведение инструктажа и гарантийного обслуживания.

Далее составим диаграмму Гранта проекта модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Графическое представление диаграммы Гранта проекта модернизации пекарного оборудования в ООО «Север»

№ п/п	Характеристика этапа	1 месяц	2 месяц	3 месяц
1	Анализ текущего оборудования			
2	Определение перечня оборудования			
3	Закупка оборудования			
4	Доставка и логистика			
5	Монтаж и тестирование			
6	Обучение персонала			
7	Оценка первых результатов			

Описание диаграммы:

1. Проект начинается с проведение анализа текущего оборудования и установления требований к новому оснащению;
2. Затем осуществляется выбор поставщиков и закупка оборудования;
3. На второй месяц запланирована доставка, монтаж и первичное тестирование нового оборудования;
4. Обучение персонала;
5. Завершающим этапом является анализ эффективности обновления через сравнение показателей старого и нового оборудования.

Таким образом, диаграмма Гранта показывает четкую последовательность реализации проекта. Проект занимает три месяца и включает основные этапы, начиная от анализа проблем, заканчивая оценкой результатов. Оптимально распределенные временные ресурсы позволяют свести к минимуму простой предприятия и обеспечить плавный переход к применению нового оборудования. Подход способствует как обновлению рабочих процессов, так и предотвращению возможных рисков, которые связаны с внедрением новых технологий.

На этапе подготовки к реализации проекта осуществляется всесторонний анализ текущего состояния пекарного оборудования ООО «Север» с целью выявления проблем и слабых мест. Это, в свою очередь, включает аудит мощности имеющихся печей, тестомесов и расстоечных шкафов, а также проведение оценки их технического состояния. Этот процесс проводится техническими специалистами параллельно с руководством предприятия, что, тем самым, обеспечивает учет эксплуатационных характеристик оборудования, а также производственных потребностей ООО «Север». В конечном итоге анализа составляется список оборудования, которое подлежит замене, а также устанавливается необходимый функционал новых моделей.

Далее формируется проектная документация, которая включает в себя смету расходов, расчеты экономической эффективности и прогнозируемые изменения показателей производительности труда. На основе такой документации руководство ООО «Север» принимает окончательное решение о

модернизации и утверждает бюджет. Затем осуществляется поиск поставщиков, анализируются рыночные предложения и выбираются оптимальные модели пекарного оборудования с учетом цены, качества, энергоэффективности и сроков поставки. Заключаются договора с поставщиками и логистическими компаниями в целях обеспечения доставки оборудования вовремя. Совместно с этим разрабатывается план обучения персонала для того, чтобы минимизировать время, которое необходимо на адаптацию работников к новым технологиям.

На этапе стадии реализации проекта осуществляется поэтапная реализация мероприятий, которые направлены на модернизацию пекарного оборудования. Прежде всего, производится демонтаж устаревшего оборудования техническими сотрудниками предприятия при поддержке приглашенных специалистов. Это, в свою очередь, необходимо в целях подготовки производственного пространства к установке новых агрегатов. После доставки нового оборудования специалисты поставщика параллельно с техническими работниками ООО «Север» производят его монтаж, подключение к электросетям и иным необходимым коммуникациям.

После физической установки следует стадия тестирования, в ходе которой оборудование проходит пробные запуски, проверяются основные режимы работы, проводится оценка равномерности нагрева и корректности работы программного управления (в случаях, если таковое имеется). Этот процесс курируется главным технологом ООО «Север», следящим за тем, чтобы новое оборудование отвечало заявленным спецификациям и было адаптировано для рецептурного процесса предприятия.

Совместно с тестированием начинается обучение персонала предприятия ООО «Север» работе с новыми агрегатами. Пекари проходят инструктаж по правильной эксплуатации, настройке температурных режимов и специфике ухода за новым оборудованием. Это, в свою очередь, позволяет свести к минимуму ошибки в работе, сократить вероятность простоев и обеспечить максимальную эффективность применения технологий. Далее, после благополучного завершения обучения и тестовых запусков модернизированное производство выходит в рабочий режим, и в течение нескольких недель

проводится мониторинг и контроль работы нового оборудования, анализируются показатели выпекаемости, расхода электроэнергии и скорости обработки заказов. Руководство ООО «Север» и технологи оценивают результаты модернизации, сравнивая полученные данные с прежними показателями производительности и себестоимости продукции.

3.2 Оценка эффективности предложенного проекта

Основные ожидаемые эффекты от реализации проекта представлены на рисунке 3.3.

-
- The diagram consists of four rounded rectangular boxes stacked vertically, each containing a numbered point. The points describe the expected effects of the project implementation:
1. Повышение общей производительности труда на предприятии за счет сокращения времени, необходимого для подготовки и выпекания продукции.
 2. Снижение издержек на электроэнергию и техобслуживание оборудования, что положительно отразится на себестоимости выпускаемой продукции.
 3. Обеспечение стабильного качества пирогов за счет внедрения современных пекарных технологий и контроля температурных режимов.
 4. Увеличение ассортимента за счет доступности новых технологических возможностей, таких как автоматическая регулировка влаго- и температурного баланса.

Рисунок 3.3 – Основные ожидаемые эффекты от реализации проекта по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север»

Далее рассмотрим ресурсы и бюджет проекта:

1. Финансовые ресурсы – собственные средства предприятия;
2. Трудовые ресурсы:
 - технический персонал: установка оборудования (2 специалиста);
 - штатные сотрудники: обучение 5 пекарей;
3. Операционные затраты:
 - стоимость оборудования – 1 180 000 руб.

- доставка и установка оборудования – 120 000 руб.;
- обучение персонала – 30 000 руб.;
- внедрение новых технологий и тестирование – 20 000 руб.

Общие затраты на проект по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» составляет 1 350 000 руб.

Проведем оценку эффективности проекта по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» на основе финансовых показателей (таблица 3.4). Расчеты произведены проектным менеджером сети кафе-пироговых «Штолле».

Таблица 3.4 – Оценка эффективности проекта по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север»

Показатель	Значение
NPV (чистая приведенная стоимость)	1 203 150 руб.
IRR (внутренняя норма доходности)	21,5%
ROI (индекс доходности)	1,5
PP (период окупаемости)	0,5
PI (индекс рентабельности)	1,33
ARR (коэффициент эффективности инвестиций)	18%

На основе данных таблицы 3.4 отметим, проект по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» является экономически эффективным. Все представленные показатели оценивают его в качестве рентабельного и прибыльного, что подтверждается положительным значением NPV и высоким IRR, свидетельствующем о выгодности вложений. Внутренняя норма доходности существенным образом превышает ставку дисконтирования, что в свою очередь свидетельствует о высокой привлекательности проекта. Поскольку индекс рентабельности (PI) больше 1, целесообразность инвестирования подтверждается. Исходя из данных, проект стоит реализовывать.

Также проект по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» окажет положительное влияние на производительность труда. А именно:

- новый пекарный цех способствовал сокращению времени выпечки на 20%, что позволило увеличить объемы производства на 15. К примеру, до модернизации за смену производилось 500 булок белого хлеба, после модернизации – 575 булок;

– улучшение качества продукции посредством нового оборудования снизило количество брака на 10%, что говорит о том, что меньше продукции отбраковывалось.

В целом, проект по модернизации пекарного оборудования позволил повысить производительность труда на 7,8%.

Далее рассмотрим риски проекта по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север», которые могут возникнуть в ходе его реализации. Основной финансовый риск состоит в возможном превышении запланированного бюджета в виду роста цен на оборудование, транспортные расходы или же непредвиденные затраты на модернизацию электрических и вентиляционных систем в помещении.

Технические риски сопряжены с возможной несовместимостью нового оборудования с уже имеющейся производственной средой. В момент осуществления монтажа могут возникнуть проблемы с подключением устройств, что, таким образом, приведет к простоею предприятия и дополнительным затратам на доработку помещений ООО «Север». Более того, всегда есть вероятность заводского брака отдельных элементов оборудования, что, тем самым, потребует их замены и увеличению срока реализации проекта.

Организационные риски включают в себя задержки в поставках оборудования, что потенциальным образом может нарушить график модернизации. Поставщики могут не выполнить свои обязательства в установленные сроки, что, в свою очередь, требует пересмотра логистических и финансовых планов. Также вероятны проблемы в обучении персонала работе с новым оборудованием, поскольку у сотрудников могут возникнуть сложности в освоении новых технологий, что окажет влияние на производительность труда и качество продукции в первые недели после внедрения изменений.

Кроме перечисленных рисков, существенное влияние на проект могут оказать внешние факторы, среди которых экономическая нестабильность, изменение цен на основные ингредиенты для выпечки, а также колебания спроса на продукцию предприятия ООО «Север». В случае, если в период модернизации

произойдет уменьшение посещаемости или же возникнут административные барьеры, которые связаны с лицензированием оборудования.

Предложенный проект модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» в целях повышения производительности труда представляет собой важный шаг в целях повышения рентабельности и конкурентоспособности предприятия. В ходе анализа была выявлена необходимость замены старого оборудования на современные модели, которые обеспечивают наиболее высокую производительность, качество готовой продукции и эффективность производственного процесса. Также были определены основные этапы реализации проекта, составлен бюджет и проведена оценка возможных рисков.

Проект по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» является экономически эффективным. Все представленные показатели оценивают его в качестве рентабельного и прибыльного, что подтверждается положительным значением NPV и высоким IRR, свидетельствующем о выгодности вложений. Внутренняя норма доходности существенным образом превышает ставку дисконтирования, что в свою очередь свидетельствует о высокой привлекательности проекта. Поскольку индекс рентабельности (PI) больше 1, целесообразность инвестирования подтверждается. Исходя из данных, можно сделать вывод, что данный проект стоит реализовывать.

Несмотря на наличие вероятных трудностей, которые связаны с финансированием, техническими особенностями, логистикой и обучением персонала, проведение модернизации является экономически оправданным. Улучшение качества продукции, сокращение эксплуатационных затрат и ускорение выполнения заказов обеспечит повышение удовлетворенности клиентов, а также увеличение прибыли предприятия ООО «Север». Умелое управление рисками и осуществление продуманного плана действий способствуют успешному выполнению проекта в установленные сроки. Поэтому модернизация пекарного оборудования станет основанием для последующего роста предприятия и усиления его позиций на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Производительность труда представляет собой ключевой индикатор, характеризующий эффективность использования рабочей силы в процессе создания товаров и услуг на предприятии. Данный показатель может быть определен посредством соотношения выходной продукции и затраченного ресурса, что способствует аналитической оценке того, насколько эффективно используются трудовые ресурсы в разных секторах экономики.

Показатели измерения производительности труда на предприятии определяются от таких абстрактных количественных показателей, как выход на душу населения, до более многогранных параметров, которые учитывают качество, степень автоматизации и уровень квалификации работников. Высокая производительность труда обеспечивает как увеличение объемов производства, так и снижение затрат, улучшение качества продукции и повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

Управление проектами в области повышения производительности труда на предприятии направлено на планирование, реализацию и контроль за проектами, которые способствуют повышению производительности. Введение в систему управления проектами может способствовать заметному ускорению процесса внедрения изменений и более эффективному использованию ресурсов. Такие проекты могут включать в себя внедрение новых технологий, обучение сотрудников, изменение организационной структуры или совершенствование бизнес-процессов.

Поэтому можно сделать вывод о том, что производительность труда представляет собой многофункциональное и многомерное понятие, охватывающее количественные и качественные показатели, оказывающие влияние на общий успех и развитие предприятия. Также актуальным является вопрос интеграции подходов управления проектами в стратегии повышения производительности труда, что позволяет предприятиям адаптироваться к

изменяющимся условиям современного рынка и обеспечивать устойчивое развитие предприятия в целом.

Анализ производительности труда и разработка проекта по ее повышению были проведены на примере предприятия ООО «Север» (кафе-пироговая сети «Штолле»), расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург, линия 1-Я В.О., д. 48 литер А, пом. 1н. На сегодняшний день предприятие показывает свое успешное функционирование и высокую адаптивность в условиях конкурентного рынка. Функциональная структура управления способствует эффективной координации процессов, обеспечивая при этом четкое распределение обязанностей и ответственности, что, в конечном итоге, позволяет повышать качество выполняемых работ и улучшать обслуживание своих клиентов. За исследуемый период 2022-2024 гг. финансовые результаты предприятия улучшились в положительную сторону, прирост наблюдается по всем важным показателям. В целом, организационно-экономическая структура ООО «Север» обеспечивает надежный фундамент в целях устойчивого роста, роста конкурентоспособности и создания положительного имиджа на рынке, что тем самым служит важным фактором для достижения долгосрочных целей.

Несмотря на снижение показателей рабочего времени одного сотрудника, ООО «Север» смогло достичь увеличения общего фонда рабочего времени посредством роста численности сотрудников, что тем самым позволяет поддерживать и даже увеличивать объемы производства. Но данный рост влечет за собой дополнительные затраты на заработную плату и иные социальные выплаты, что необходимо учитывать при последующем планировании. Вследствие роста выработки 17% в отчетном году, рост численности работников на 3 человека, произошло увеличение производительности труда в 2024 г. на 9,5%. В то же время темпы роста производительности труда превышают темпы роста заработной платы (1,6 в 2023 г. и 1,8 в 2024 г.), что является положительным моментом в деятельности ООО «Север». За отчетный период также отмечается экономия фонда заработной платы ООО «Север» на сумму 1 200,1 тыс. руб.

Производительность труда в ООО «Север» последовательно возрастает не только в абсолютных, но и в относительных показателях (снижение трудоемкости). Объем производства, несмотря на ограниченные трудовые ресурсы и умеренное увеличение численности персонала, ежегодно растет. В то же время отмечается упорядоченное уменьшение средней продолжительности рабочего дня (с 8,4 до 8 часов), что свидетельствует об оптимизации рабочего времени сотрудников. Кроме того, коэффициент использования трудового времени остается на уровне 62%, что подчеркивает возможные резервы роста эффективности. В целом, предприятие ООО «Север» показывает позитивную динамику, при этом рационально используя сотрудников и развивая производственные мощности.

Предприятие ООО «Север» внедряло разные инициативы, которые нацелены на повышение эффективности работы. За анализируемый период были реализованы несколько проектов, среди которых: в 2023 г. – оптимизация производственного процесса, в 2024 г. – внедрение системы мотивации. Реализация данных проектов позволила увеличить объемы производства (посредством оптимизации производственного процесса, предприятие увеличило объемы производства без значительного увеличения штата сотрудников). Оптимизация процесса также способствовала сокращению затрат на производство, в т.ч. на сырье и энергию. В свою очередь новая система мотивации стимулировала сотрудников на наиболее эффективную работу. В то же время, несмотря на позитивные результаты, ООО «Север» столкнулось с некоторыми сложностями при реализации вышеперечисленных проектов, в частности, возникли проблемы с адаптацией сотрудников к новой системе мотивации и с перестройкой уже привычного производственного процесса. В целом, проведенный анализ проектов в области производительности труда в ООО «Север» за анализируемый период свидетельствует о том, что предприятие находится на правильном пути к повышению своей эффективности. Но для дальнейшего роста стоит продолжать инвестировать в инновации и принимать меры по совершенствованию системы управления персоналом.

Предложенный проект модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» в целях повышения производительности труда представляет собой важный шаг в целях повышения рентабельности и конкурентоспособности предприятия. В ходе анализа была выявлена необходимость замены старого оборудования на современные модели, которые обеспечивают наиболее высокую производительность, качество готовой продукции и эффективность производственного процесса. Также были определены основные этапы реализации проекта, составлен бюджет и проведена оценка возможных рисков.

Проект по модернизации пекарного оборудования в ООО «Север» является экономически эффективным. Все представленные показатели оценивают его в качестве рентабельного и прибыльного, что подтверждается положительным значением NPV и высоким IRR, свидетельствующем о выгодности вложений. Внутренняя норма доходности существенным образом превышает ставку дисконтирования, что в свою очередь свидетельствует о высокой привлекательности проекта. Поскольку индекс рентабельности (PI) больше 1, целесообразность инвестирования подтверждается. Исходя из данных, можно сделать вывод, что данный проект стоит реализовывать.

Несмотря на наличие вероятных трудностей, которые связаны с финансированием, техническими особенностями, логистикой и обучением персонала, проведение модернизации является экономически оправданным. Улучшение качества продукции, сокращение эксплуатационных затрат и ускорение выполнения заказов обеспечит повышение удовлетворенности клиентов, а также увеличение прибыли предприятия ООО «Север». Умелое управление рисками и осуществление продуманного плана действий способствуют успешному выполнению проекта в установленные сроки. Поэтому модернизация пекарного оборудования станет основанием для последующего роста предприятия и усиления его позиций на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М.: Юрайт, 2024. – 186 с.
2. Андреев А.И., Вареник М.С., Мельник П.В. Производительность научного труда и воспроизводство научных кадров в России: проблемы и перспективы решения. Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 1 (121). – С. 22-29.
3. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. – М.: Дашков и К, 2024. – 279 с.
4. Аранжин В.В. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда: тенденции в условиях цифровизации экономики / В.В. Аранжин // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – № 1. – С. 523-534.
5. Балашов А.И. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А.; под общ. ред. Роговой Е.М. – М.: Юрайт, 2022. – 383 с.
6. Баяндина Е.С. Важность производительности труда на предприятии / Е.С. Баяндина, В.Э. Серогодский // Бенефициар. – 2020. – № 73. – С. 34-36.
7. Беликова И.П. Основы управления проектами: учебное пособие / И.П. Беликова, О.Н. Федиско – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. – 112 с.
8. Блинкова О.Н. Необходимость анализа производительности труда на предприятии / О.Н. Блинкова, О.Н. Ганюта // Синергия Наук. – 2019. – № 31. – С. 222-227.
9. Богатырева И.В., Симонова М.В. Инструменты управления производительностью труда в современных условиях развития экономики // Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами. – Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. – 2019. – №4. – С.79-88.

10. Волкова А.С., Кудяева М.М. Антикризисное управление персоналом. – М.: Юрайт, 2024. – 171 с.
11. Гелета И.В. Экономика и социология труда: учебное пособие. – Рн/Д: Феникс, 2019. – 448 с.
12. Гершанок А.А. Современные возможности и перспективы повышения производительности труда // Пермский государственный национальный исследовательский университет. – 2024. – № 7 (101). – С. 101-122.
13. Гершанок А.А. Организация труда в реализации задач повышения эффективности производства, ускорения роста производительности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 3-1. – С. 70-72.
14. Гершанок А.А. Современные технологии управления организацией: проблемы и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-1 (75). – С. 133-136.
15. Долженко Р.А., Малышев Д.С. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке // Экономика труда. – 2022. – № 12. – С. 1577-1590.
16. Едренкина О.А. Изучение временных затрат труда с целью повышения производительности труда персонала / О.А. Едренкина, Н.Г. Вишневская // Форум молодых ученых. – 2019. – № 3 (31). – С. 350-352.
17. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / Зуб А.Т. – М.: Юрайт, 2020. – 422 с.
18. Иванов Н.В. Основные аспекты реализации национального проекта «Производительность труда» // Управление качеством. – 2023. – № 4. – С. 52-55.
19. Игнатьева Т.С., Зубарева О.А. Производительность труда в России: проблемы и перспективы // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2023. – № 2 (141). – С. 23-26.
20. Киселица Е.П., Шилова Н.Н., Шеломенцев А.Г. Повышение производительности труда строительных организаций в условиях инновационной экономики // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 11. – № 1. – С. 225-238.

21. Король С.П., Король Р.А. Национальный проект «Производительность труда» как направление развития отраслевой экономики // Экономика труда. – 2023. – Т. 9. – № 5. – С. 893-908.

22. Кузнецова А.Р., Ахметьянова А.И., Кузнецов А.И. Экономические кризисы и производительность труда в российской федерации: исторический ракурс // Вестник Академии наук Республики Башкортостан. – 2023. – Т. 43. – № 2 (106). – С. 73-78.

23. Курбанов Н.Х., Шийко В.Г., Седова Е.И., Абрамов В.Н. Диверсификация трудовых ресурсов – индикатор развития научно-технологического базиса воспроизводственного процесса // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 4 (124). – С. 166-179.

24. Мкртычан З.В. Организационные принципы измерения и оценки производительности труда // Комплексное развитие территориальных систем и повышение эффективности регионального управления в условиях цифровизации экономики: (23.12.2020, г. Орел). – Орел: ОГУ имени И.С. Тургенева. – 2022. – №7. – С. 182-186.

25. Мкртычан З.В. Модели управления производительностью труда // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 36-41.

26. Национальный проект «Производительность труда» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/naciona_lnyu_proekt_proizvoditelnost_truda/?ysclid=lkblkdhjjo6952359574 (дата обращения 13.11.2024).

27. Огородникова Е.П., Добродомова Л.А. Производительность труда как фактор увеличения конкурентоспособности промышленных предприятий // Актуальные проблемы экономической деятельности и образования в современных условиях. Сборник XVII Международной научно-практической конференции. – Волгоград, 2023. – С. 175-178.

28. Панько Ю.В. Влияние цифровых технологий на производительность труда: теоретический аспект исследования // Современная наука: актуальные

проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2023. – № 2. – С. 60-63.

29. Пасюта Т.О. Основные направления повышения производительности труда / Т.О. Пасюта, А.А. Маркина // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2020. – № 13. – С. 70-73.

30. Пашкевич О.А. Методологические подходы к измерению и оценке производительности труда / О.А. Пашкевич, В.О. Левкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – 2020. – №2 48 (48). – С. 170-181.

31. Родионова В.Н., Каблашова И.В., Логунова И.В., Кривякин К.С. Методический подход к исследованию направлений повышения эффективности организации производства на предприятиях // Организатор производства. – 2023. – Т. 30. – № 1. – С. 36-51.

32. Романенко М.И. Оценка факторов, влияющих на производительность труда в строительной отрасли // Вектор экономики. – 2020. – № 3 (45). – С. 63.

33. Рузымов Р.В. Производительность труда, как фактор роста экономики / Р.В. Рузымов // Сибирский экономический журнал. – 2020. – № 2 (10). – С. 811.

34. Тихомирова О.Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 273 с.

35. Трофимова Н.В., Мамлеева Э.Р., Сазыкина М.Ю., Шайхутдинова Г.Ф. Производительность труда в регионах Российской Федерации: сущность, факторы и резервы роста // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – 2023. – № 2 (40). – С. 166-179.

36. Управление проектами: учебное пособие. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 163 с.

37. Щеколдин В.А. Управление нормированием труда как фактор повышения производительности труда // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 6 (176). – С. 34-43.

38. Щербаков А.И. Производительность труда, как экономическая категория и обобщенный показатель эффективности // Социально-трудовые исследования. – 2023. – № 3 (48). – С. 27-34.

39. Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В. М. Масловой. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 539 с.

40. Экономика труда и управление персоналом / Под ред. О.В. Кучмаевой. – М.: Юрайт, 2024. – 332 с.

Таблица 1 – Характеристика методов измерения производительности труда

Описание метода	Преимущества	Недостатки
Многофакторный метод		
<p>К многофакторным методам относится так называемая многофакторная модель измерения производительности. Данная модель используется для измерения совокупной (многофакторной) производительности труда (продукция соотносится со всеми затратами или большинством затрат на ее производство) с использованием денежной формы агрегирования на базе постоянных цен</p>	<p>Возможность их применения как на уровне предприятия, так и на уровне группы работников (в последнем случае, однако, полученные результаты не обладают необходимой точностью)</p>	<p>1. Данные методы в большей степени носят консультативный характер и служат, как правило, для обеспечения процесса принятия управленческих решений. 2. Преимущества многофакторных методов измерения производительности проявляются только при стабильных условиях работы предприятия.</p>
Векторный метод		
<p>Основаны на измерении индивидуальных затрат труда набором показателей, которые подразделяются на первичные и вторичные. Первичными показателями являются выработка и трудоемкость (по отдельным операциям, изделиям, объему выполненных работ). В тех случаях, когда анализ первичных показателей, показывает тенденции снижения уровня производительности труда, используются вторичные показатели, дифференцирующие первичные показатели по типу работников и т.д.</p>	<p>1. Возможность использования в широком диапазоне – как по предприятию в целом, так и на уровне рабочей группы и отдельного работника. 2. Использование единого методологического принципа построения оценочных показателей.</p>	
Многокритериальные методы		
<p>Основаны на том, что любой элемент эффективности организационно-хозяйственной системы, в том числе и</p>	<p>1. Их гибкость и возможность применения как на партисипативных, так и на авторитарных началах. В</p>	<p>Невозможность использовать получаемый показатель для</p>

<p>производительность труда, должен описываться не одним, а рядом параметров, но, с другой стороны, для обобщающей оценки необходимо получение одного итогового показателя. При этом, агрегирование осуществляется с помощью ранжирования взвешивания, совершаемых на базе экспертных оценок, что значительно повышает субъективную составляющую подхода</p>	<p>первом случае – на уровне отдела, цеха, рабочей группы, во втором случае – на уровне предприятия (но крайне редко). 2. Данные для анализа получают из финансовых и производственных отчетов, а также на основании информации, полученной со стороны работников. 3. Реализация данного метода на партисипативных началах, делает его фактором организационного развития предприятия, обеспечивая повышение заинтересованности работников к проблемам производства</p>	<p>сравнения производительности труда различных предприятий</p>
--	---	---

Таблица 1 – Методика расчета показателей производительности труда работников предприятия

Показатели	Методика расчета	Характеристика
1. Объем выручки на 1 работника (производительность труда), тыс. руб./чел.	$Пт = \frac{В}{\bar{ч}}$	Характеризует объем выручки в расчете на 1 работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала
2. Уровень затрат труда на единицу выручки, чел./тыс. руб.	$y = \frac{\bar{ч}}{В}$ $y = \frac{t}{В}$ где t - время, затрачиваемое на выполнение работы (чел./дни; чел./часы)	Отражает повышение эффективности использования труда персонала, если затраты труда на единицу выручки снижаются в отчетном периоде по сравнению с планом (предыдущим или базисным периодом)
3. Сумма чистой прибыли на 1 работника (коэффициент эффективности использования рабочей силы), тыс. руб./чел	$Кэ = \frac{ЧП}{\bar{ч}}$	Характеризует сумму чистой прибыли, которую приносит каждый работник за период
4. Интегральный показатель эффективности использования труда	$Кинт = \sqrt{Пт * Кэ}$	Дает обобщающую характеристику оценки эффективности использования труда персонала с различных сторон, сопровождающуюся опережающим улучшением таких экономических показателей, как объем выручки и прибыли
5. Фонд заработной платы на 1 среднесписочного работника, тыс. руб./чел.	$\bar{ЗП} = \frac{ФЗП}{ч}$	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени и в определенной мере – уровень жизни работников
6. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы	$Коп = \frac{ТРпт}{ТРзп}$	Показывает, насколько темп роста производительности труда опережает темп роста средней заработной платы работников и позволяет судить о позитивном развитии или негативном соотношении темпов роста

Бухгалтерский баланс предприятия ООО «Север» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	31.12.24	31.12.23	31.12.22
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	1150	1 765	1 450	1 250
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
Итого по разделу I	1100	1 765	1 450	1 250
Запасы	1210	3 603	4 000	6 000
Дебиторская задолженность	1230	4 303	4 510	4 300
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 100	1 051	353
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
Итого по разделу II	1200	11 006	9 561	10 653
БАЛАНС	1600	12 771	11 011	11 903
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 140	2 588	2 427
Итого по разделу III	1300	5 150	2 598	2 437
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1430	3 000	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	3 000	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	-	3 000	5 000
Кредиторская задолженность	1520	4 331	5 123	4 176
Итого по разделу V	1500	4 331	8 123	9 176
БАЛАНС	1700	12 771	11 011	11 903

Отчет о финансовых результатах (прибылях / убытках) предприятия ООО
«Север» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	2024	2023	2022
Выручка	2110	147 752	109 222	89 222
Себестоимость продаж	2120	123 932	88 073	78 073
Валовая прибыль (убыток)	2100	23 820	21 149	11 149
Коммерческие расходы	2210	17 122	15 562	7 562
Управленческие расходы	2220	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 698	5 587	3 587
Проценты к уплате	2330	665	1 009	485
Прочие доходы	2340	-	-	-
Прочие расходы	2350	650	790	590
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 383	3 788	2 512
Текущий налог на прибыль	2410	-	-	502
Прочее	2460	1 264	1 200	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	4 119	2 588	2 010
СПРАВОЧНО				
Совокупный финансовый результат периода	2500	4119	2 588	2 010